



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Právní, účetní a daňové aspekty pohledávek z obchodních vztahů, jejich  
řízení a vymáhání

Legal, Accounting and Tax Aspects of Trade Receivables, their  
Management and Exaction

Student: Bc. Pavlína Hudečková

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.**

Ostrava 2011

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavlína Hudečková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně

Téma: **Právní, účetní a daňové aspekty pohledávek z obchodních vztahů, jejich řízení a vymáhání**  
**Legal, Accounting and Tax Aspects of Trade Receivables, their Management and Exaction**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Pohledávky – právní, účetní a daňové hledisko
3. Řízení pohledávek
4. Analýza a vyhodnocení pohledávek v praxi
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BAŘINOVÁ, D.; VOZŇÁKOVÁ, I. *Pohledávky – právně – daňově – účetně*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.

VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

DRBOHLAV, J.; POHL, T. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. 219 s. ISBN 80-7357-162-5.

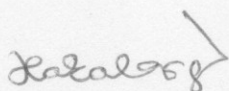
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.**

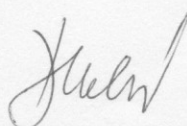
Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011





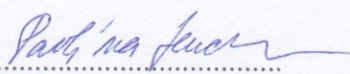
Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Právní, účetní a daňové aspekty pohledávek z obchodních vztahů, jejich řízení a vymáhání“, jsem vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v přiloženém seznamu. Přílohy č. 2, 3, 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 26. 4. 2011 .....

Podpis.....

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Dagmar Bařinové, Ph.D. za cenné rady a odbornou pomoc a především věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavu Stoškovi a panu Ing. Petru Vojtěchovskému za poskytnutí informací pro zpracování analýzy rizik pohledávek.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1. POHLEDÁVKY – PRÁVNÍ, ÚČETNÍ A DAŇOVÉ HLEDISKO.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Právní aspekty pohledávek.....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Vznik pohledávky.....	3
1.1.1.2 Vznik pohledávky na základě smlouvy .....	3
1.1.1.2 Pohledávky ze způsobené škody .....	4
1.1.1.3 Pohledávky z titulu bezdůvodného obohacení .....	4
<b>1.2 Účetní aspekty pohledávek .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Klasifikace obchodních pohledávek .....	5
1.2.2 Ocenění pohledávek v účetnictví.....	6
1.2.3 Účtování pohledávek .....	6
1.2.3 Opravné položky k pohledávkám .....	8
<b>1.3 Daňové aspekty pohledávek.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Pohledávky v daňové evidenci.....</b>	<b>11</b>
1.4.1 Ocenění pohledávek v DE .....	11
1.4.2 Opravné položky a odpis pohledávek v DE .....	11
1.4.3 Postoupení a vklad pohledávek v DE .....	12
<b>2. ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Zajištění pohledávek .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Ovlivňování pohledávek.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Náklady v procesu řízení pohledávek.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Vymáhání pohledávek.....</b>	<b>29</b>
2.4.1 Postupy při vymáhání pohledávek .....	29
2.4.2 Promlčení pohledávek .....	33



<b>2.5 Dotazník na řízení pohledávek .....</b>	<b>33</b>
2.5.1 Výsledky výzkumu .....	34
<b>3. ANALÝZA POHLEDÁVEK V PRAXI .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Schéma skupiny ABC platné k 31. 12. 2009.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 O společnosti .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Podnikový informační systém .....</b>	<b>39</b>
<b>3.5 Řízení pohledávek ve společnosti ABC, spol. s r.o.....</b>	<b>40</b>
3.5.1 Druhy pohledávek ve společnosti.....	41
3.5.2 Vývoj pohledávek ve společnosti.....	41
3.5.3 Vnitřní směrnice .....	43
3.5.4 Proces řízení pohledávek v ABC, spol. s r.o. ....	45
3.5.5 Zajištění a vymáhání pohledávek .....	46
3.5.4.1 Zajištění pohledávek .....	46
3.5.4.2 Vymáhání pohledávek .....	47
<b>3.6 Vyhodnocení pohledávek ve společnosti ABC, spol. s r.o. ....</b>	<b>47</b>
3.6.1 Struktura majetku ve společnosti ABC, spol. s r.o. ....	47
3.6.2 Řízení pohledávek ve společnosti ABC, spol. s r.o. ....	49
3.6.3 Zadluženost společnosti ABC, spol. s r.o. ....	51
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam zkratk</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam tabulek, grafů a obrázků</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Přílohy</b>	

## Úvod

Pohledávky představují významnou položku aktiv. Pro podnik jsou významné z hlediska udržování stávajících zákazníků a získávání nových zákazníků. Na druhé straně pohledávky mohou ohrozit likviditu podniku. Finanční prostředky zadržené v pohledávkách pro podnik představují náklady obětované příležitosti v podobě zisku, který by získal, kdyby tyto prostředky investoval.

Každý podnik se jistě setkal ve svém životním cyklu s pohledávkami po splatnosti. Kvalitním řízením pohledávek může podnik ve značné míře ovlivnit splatnost pohledávek. Kvalita spočívá v dokonalé znalosti trhu, dobrých vztazích se zákazníky, korektních informacích od zdrojů a v neposlední řadě ve flexibilitě podniku.

Základem řízení pohledávek je preventivní zajištění pohledávek, jejich monitorování a vymáhání. Je vhodné vytvořit vnitropodnikovou směrnici pro postupy řízení pohledávek, která by měla obsahovat kritéria rozdělení odběratelů do skupin. Vnitropodniková směrnice jednotlivým skupinám přiřadí jasná a srozumitelná pravidla jako jsou lhůty splatnosti, úvěrové limity, zajištění pohledávek, zdroje informací apod.

Překážkou efektivního řízení pohledávek často bývá vytížený management podniku. Takový management řeší pouze problémy, které jsou opravdu vážné, a na podrobné analýzy, plánování a monitorování nezbyvá čas. Je proto žádoucí, aby v podniku existovalo oddělení, které se bude zabývat pouze managementem pohledávek.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat rizika pohledávek, charakterizovat právní, účetní a daňové aspekty a navrhnout vybranému podniku řešení pro optimální řízení pohledávek.

První část kapitoly popisuje vznik pohledávek z právního hlediska, zachycení pohledávek v účetnictví, tvorbu opravných pohledávek a odpis pohledávek a jejich vliv na základ daně v účetnictví a daňové evidenci.

Poměrná část 2. kapitoly charakterizuje zajišťovací instrumenty, které má možnost podnikatel využít. Dále zahrnuje ovlivňování pohledávek na základě monitorování pohledávek včetně souboru využitelných zdrojů informací, postup při vymáhání pohledávek a další.

Praktická část je zaměřena na rozbor pohledávek ve vybraném podniku, operace s pohledávkami z obchodních vztahů, způsob zajištění pohledávek, stav monitorování



a vymáhání pohledávek. Na základě analýzy jsou specifikovány možnosti řešení řízení pohledávek a způsob, jak předejít rizikům pohledávek.

# 1. Pohledávky – právní, účetní a daňové hledisko

## 1.1 Právní aspekty pohledávek

Pojem pohledávka dle občanského zákoníku<sup>1</sup> je právní vztah, ze kterého věřiteli vzniká právo na plnění od dlužníka a dlužníkovi vzniká povinnost splnit závazek. Zjednodušeně lze říct, že pohledávka je právo věřitele na plnění od dlužníka. Tomuto právu odpovídá povinnost dlužníka splnit svůj závazek vůči věřiteli.

### 1.1.1 Vznik pohledávky

Obecné důvody vzniku pohledávky definuje § 489 ObčZ. Podle tohoto ustanovení závazky vznikají z právních úkonů, zejména ze smluv, jakož i ze způsobené škody, bezdůvodného obohacení nebo z jiných skutečností uvedených v zákoně.

Obsah závazků je vymezen v § 494 až § 498 ObčZ. Podle § 494 je dlužník povinen něco dát, konat, něčeho se zdržet nebo něco trpět a věřitel je oprávněn to od něj požadovat.

Dle § 495 platnosti závazku nebrání, není-li vyjádřen důvod, na základě kterého je dlužník povinen plnit. Věřitel je však povinen prokázat důvod závazku, s výjimkou cenných papírů hromadně vydaných nebo jiných cenných papírů, pro které je zákonem stanoveno, že věřitel tuto povinnost nemá.

#### 1.1.1.2 Vznik pohledávky na základě smlouvy

Smlouva je dvoustranný či vícestranný právní úkon, spočívající na vzájemných a obsahově shodných projevech vůle stran, směřující ke vzniku, změně či zániku práv a povinností.

Uzavření smlouvy se odehrává ve dvou krocích. Nejprve se musí vyhotovit návrh smlouvy. Je to projev vůle, kterým navrhovatel nabízí přijímajícímu nebo přijímajícím, aby s ním uzavřel smlouvu o obsahu uvedeném v nabídce. Návrh působí od doby, kdy dojde osobě, které je určen. Každý návrh smlouvy může být navrhovatelem zrušen. Dokud nebyla smlouva uzavřena, může navrhovatel odvolat návrh smlouvy.

Dalším krokem je přijetí návrhu. Přijetím dává přijímající navrhovateli najevo svůj projev vůle, kterým přijímá jeho návrh a uzavírá s ním smlouvu o obsahu uvedeném v nabídce. Přijetí návrhu může být skutečně prohlášením (výslovně) nebo jiným jednáním

---

<sup>1</sup> § 488 zák. č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

(např. poskytnutím plnění). V každém případě musí jít o projev vůle uskutečněný včas tj. v době, kdy je ještě návrh na uzavření smlouvy pro navrhovatele závazný. Uzavření smlouvy je navrhovatel povinen oznámit bezodkladně.

Podstatnými náležitostmi smluv je určení smluvních stran a jejich identifikace, vymezení předmětu smlouvy, cena a platební podmínky, závěrečná ustanovení a podpisy smluvních stran.

#### **1.1.1.2 Pohledávky ze způsobené škody**

Škoda představuje újmu, kterou lze vyjádřit v penězích nebo obvykle nahradit škodu uvedením do předešlého stavu, k níž došlo v důsledku protiprávního jednání. Ke škodě však může dojít i bez jakéhokoli porušení práva. Obchodní zákoník zakotvuje v úpravě náhrady škody princip prevence, jehož smyslem je předcházet vzniku škody nebo rozsah vzniklé škody omezovat. Princip prevence zahrnuje především oznamovací povinnosti a povinnosti odvracet hrozící škodu.

Vznik škody představuje např. zmenšení majetku poškozeného, marně vynaložené náklady, nemožnost vykonávat určitá majetková práva. Může mít také podobu ušlého zisku, kterého by poškozený dosáhl, kdyby ke škodě nedošlo.

#### **1.1.1.3 Pohledávky z titulu bezdůvodného obohacení**

Pohledávka vzniká tomu, na jehož úkor se jiný bezdůvodně obohatil, a dluh vzniká tomu, kdo obohacení získal.

Předpoklady bezdůvodného obohacení:

- prospěch nabyvatele musí být vyjádřitelný v penězích,
- k získání majetkového prospěchu došlo na úkor jiného subjektu,
- existuje příčinná souvislost mezi získáním obohacení jednoho subjektu a újmou subjektu druhého (pro splnění tohoto předpokladu je nezbytné hodnotit získaný majetkový prospěch pouze do té míry, do jaké tento představuje pro oprávněného majetkovou újmu),
- obohacení je možno považovat za bezdůvodné.

Je nutno zmínit, že právní vztah z bezdůvodného obohacení vzniká bez ohledu na zavinění neoprávněného nabyvatele.

## 1.2 Účetní aspekty pohledávek

V účetnictví je problematika pohledávek řešena v Zákoně o účetnictví č. 563/1991 Sb., v prováděcím předpise Zákona o účetnictví č. 500/2002 Sb., který je určený pro podnikatele vedoucí účetnictví a v Českých účetních standardech.

### 1.2.1 Klasifikace obchodních pohledávek

V účetnictví se pohledávky evidují v účtové třídě 3 – *Zúčtovací vztahy*. Podstatou vzniku obchodních pohledávek je časový nesoulad mezi okamžikem poskytnutí výrobků či služeb dodavatelem a okamžikem úhrady těchto výrobků či služeb odběratelem, tj. při prodeji na fakturu, která je splatná do určité doby.

#### *Členění pohledávek v účetnictví*

Pohledávky jsou členěny:

- z hlediska času:
  - krátkodobé, se splatností do 1 roku
  - dlouhodobé, se splatností delší než 1 rok
- z hlediska místa vzniku:
  - tuzemské
  - zahraniční
- z hlediska jednotlivých odběratelů, které se provádí pomocí samostatných analytických účtů vedených pro jednotlivé odběratele

Do pohledávek z obchodního styku evidovaných v účtové skupině 31. patří:

- pohledávky za odběrateli
- pohledávky z poskytnutých provozních záloh
- ostatní pohledávky (např. z titulu reklamací vůči dodavatelům)

Při nedostatku peněžních prostředků může odběratel uhradit svou pohledávku zaslanou vlastní směnkou nebo akceptovanou cizí směnkou. Přijetím směnky se u věřitele (dodavatele) změní obchodní pohledávka v majetkovou složku cenné papíry, o kterých se účtuje v účtové skupině 25. nebo 06. (podle doby splatnosti směnky).

### 1.2.2 Ocenění pohledávek v účetnictví

Pohledávky se oceňují<sup>2</sup>:

- při vzniku jmenovitou hodnotou
- při nabytí za úplatu nebo vkladem pořizovací cenou<sup>3</sup>
- reálnou hodnotou v případě, kdy účetní jednotka pohledávky nabyla a určila k obchodování<sup>4</sup>

### 1.2.3 Účtování pohledávek

Pohledávky za odběrateli vznikají dodáním výrobků, služeb a zboží odběrateli na fakturu.

**Tab. 1.1 Pohledávka za odběratelem**

Účetní operace	Zaúčtování
Vystavená faktura za podané výkony	Vystavená faktura představuje pro podnik vznik pohledávky za odběratelem, která se zaúčtuje na vrub účtu <b>311 – Odběratelé</b> . Na druhé straně pro podnik znamená prodej výrobků a služeb výnos, o kterém účetní jednotka účtuje ve prospěch příslušných výnosových účtech <b>601 - Tržby za vlastní výrobky, 602 - Tržby z prodeje služeb, 604 - Tržby za zboží</b> . Účetní jednotka musí připočítat odběrateli - plátcí DPH k prodejní ceně DPH. Pro ÚJ připočtené DPH představuje závazek, o kterém bude účtovat ve prospěch účtu <b>343 – Daň z přidané hodnoty</b> .
Vyskladnění v důsledku prodeje výkonů	Úbytek prodaných výrobků zaúčtuje ÚJ na vrub účtu <b>613 – Změna stavu výrobků</b> a ve

<sup>2</sup> § 25 odst. 1 písm. g) ZoÚ

<sup>3</sup> Pořizovací cenou se rozumí cena, za kterou byl majetek pořízen včetně nákladů souvisejících s pořízeným majetkem.

<sup>4</sup> § 27 odst. 1 písm. f) ZoÚ

	prospěch účtu <b>123 – Výrobky</b> . Snížení stavu zboží se zachytí na vrub nákladového účtu <b>504 – Prodané zboží</b> a ve prospěch účtu <b>132 – Zboží na skladě a v prodejnách</b>
<b>Úhrada faktury od odběratele</b>	Při úhradě faktury dochází k zániku pohledávky. Účetně se zachytí na vrub účtu <b>211 – Pokladna nebo 221 – Bankovní účty</b> a snížení pohledávky se zaúčtuje ve prospěch účtu <b>331 – Odběratelé</b> .

*Zdroj: vlastní*

**Tab. 1.2 Poskytnuté provozní zálohy**

<b>Účetní operace</b>	<b>Zaúčtování</b>
<b>ÚJ obdržela zálohovou fakturu</b>	Poskytne-li odběratel svému dodavateli zálohu před splněním dodávky služeb, vzniká mu pohledávka za dodavatelem, která se eviduje na vrub účtu <b>052 – Poskytnuté provozní zálohy</b> a ve prospěch účtu <b>211 – Pokladna</b> . Když odběratel obdrží fakturu od dodavatele, účtuje např. na vrub účtu <b>042 – Pořízení dlouhodobého hmotného majetku</b> a ve prospěch účtu <b>321 – Dodavatelé</b> . Poté se provede zápočet zálohy, který se zachytí na vrub účtu <b>321 – Dodavatelé</b> a ve prospěch účtu <b>052 – Poskytnuté provozní zálohy</b> . Případný doplatek se vypořádá na vrub účtu <b>321</b> a ve prospěch účtu <b>221</b> . K poskytnutým zálohám se vztahuje DPH!

*Zdroj: vlastní*

### 1.2.3 Opravné položky k pohledávkám

Opravnými položkami se vyjadřuje přechodné snížení majetku. Opravné položky se vytvářejí pouze k účtům majetku v případech snížení ocenění majetku v účetnictví prokázaném na základě inventarizace majetku<sup>5</sup>. Při inventarizaci pohledávek k okamžiku účetní závěrky se ověřuje, zda neexistuje riziko spojené s jejich zaplacením. Podle dodržení doby splatnosti se člení pohledávky:

- do lhůty splatnosti
- po lhůtě splatnosti

Podle rizika zaplacení se člení pohledávky na:

- nedobytné, u nichž bylo trvale upuštěno od vymáhání (např. dlužník zemřel, není známo místo jeho pobytu nebo náklady na vymáhání pohledávky by převýšily pohledávku).
- pochybné, u kterých je vysoce nepravděpodobné jejich plné splacení, pravděpodobné jejich částečné splacení. Tyto pohledávky jsou méně než 360 dnů po splatnosti
- sporné, u nichž je veden soudní spor o jejich uznání nebo zaplacení a pohledávky za dlužníky, kteří vstoupili do konkurzu a vyrovnání
- ztrátové, u nichž je plné splacení nemožné, částečné splacení velmi malé. Tyto pohledávky jsou více než 360 dnů po splatnosti nebo je dlužník v konkurzu.

Zákon o rezervách umožňuje vytvářet zákonné opravné položky<sup>6</sup>:

- k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení
- k nepromlčeným pohledávkám po lhůtě splatnosti
- k pohledávkám z titulu ručení za celní dluh

K pohledávkám lze vytvářet i účetní opravné položky. Cílem je snížit ocenění pohledávky v účetnictví, kdy snížení nemá trvalý charakter. Účetní opravné položky se tvoří na základě vnitropodnikových směrnic na základě skutečnosti, že se pohledávka stala

---

<sup>5</sup> vyhláška č. 500/2002 Sb.

<sup>6</sup> Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů



rizikovou. Účetní opravné položky jsou na rozdíl od zákonných opravných položek daňově neúčinné.[2]

**Tab. 1.3 Tvorba opravných položek**

Účetní operace	Zaúčtování
<b>Tvorba zákonné opravné položky k pohledávkám</b>	Opravná položka k pohledávkám se tvoří na vrub nákladového účtu <b>558 - Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti</b> a ve prospěch účtu <b>391 - Opravná položka k pohledávkám</b> .
<b>Tvorba účetní opravné položky k pohledávkám</b>	Opravná položka k pohledávkám se tvoří na vrub nákladového účtu <b>559 - Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti</b> a ve prospěch účtu <b>391 - Opravná položka k pohledávkám</b> .
<b>Zrušení zákonné/účetní opravné položky</b>	Pomine-li riziko spojené se zaplacením pohledávky, nebo pokud je pohledávka odepsaná jako nedobytná, musí se zrušení zaúčtovat na vrub účtu <b>391</b> a ve prospěch účtu <b>558, 559</b>

*Zdroj: vlastní*

### **1.3 Daňové aspekty pohledávek**

Zákon o DzP řeší u podnikatelů, kteří jsou účetní jednotkou tyto operace s pohledávkami:

- *jednorázový odpis pohledávek* – aby byl odpis pohledávky daňově účinný, musí být splněny tyto zákonem stanovené podmínky:
  - jmenovitá hodnota pohledávky nebo pořizovací cena pohledávky nabyté postoupením, vkladem a při přeměně společnosti a to za předpokladu, že o pohledávce při jejím vzniku bylo účtováno ve výnosech a takto vzniklý zdanitelný příjem nebyl od daně osvobozen a lze-li současně k této pohledávce

uplatňovat opravné položky podle písmene i) zákona o daních z příjmů, za dlužníkem,

1. u něhož soud zrušil konkurs proto, že majetek dlužníka je zcela nepostačující, a pohledávka byla poplatníkem přihlášena u insolvenčního soudu a měla být vypořádána z majetkové podstaty,
  2. který je v úpadku nebo jemuž úpadek hrozí na základě výsledků insolvenčního řízení,
  3. který zemřel, a pohledávka nemohla být uspokojena ani vymáháním na dědicích dlužníka,
  4. který byl právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce a věřitel nebyl s původním dlužníkem spojenou osobou (§ 23 odst. 7),
  5. na jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je uplatňována veřejná dražba, a to na základě výsledků této dražby,
  6. jehož majetek, ke kterému se daná pohledávka váže, je postižen exekucí, a to na základě výsledků provedení této exekuce.
- *postupný odpis pohledávky* – jedná se o odpis pohledávek se splatností do konce roku 1994. Účetní jednotky, které využily tohoto odpisu, mají tyto pohledávky už dávno odepsané.
- *Opravné položky k pohledávkám* – dle zákona o DzP je možné daňové opravné položky tvořit:
- pouze k nepromlčeným pohledávkám
  - pouze k pohledávkám, které byly výnosem podléhajícím dani z příjmů
- *postoupení pohledávky* - daňové dopady se odvíjejí od toho, zda k postupované pohledávce byly tvořeny zákonné opravné položky. V případě, že je postoupena pohledávka, ke které nebyly tvořeny zákonné opravné položky, porovnává se pro daňové účely výnos z postoupení a hodnota postoupené pohledávky. Pokud je výsledkem postoupení zisk, tj. výnos z postoupení pohledávky je vyšší než hodnota pohledávky, vstupuje tento zisk do základu daně. Pokud vznikne ztráta z prodeje pohledávky, je daňově neúčinná.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> § 24 odst. 2 písm. s) ZDP

- *vkład pohledávky* – je zde rozdíl, zda jde o vkład pohledávky právnickou nebo fyzickou osobou. Právnická osoba zdaňuje pohledávku v okamžiku vystavení faktury, kterou účtuje do výnosů, a ty vcházejí do základu daně. Pokud jde o vkład fyzické osoby, která nevede účetnictví, předmětem daně z příjmů fyzické osoby je příjem plynoucí z pohledávky. Vkladem pohledávky tedy nevzniká příjem. Proto je vkład přímo ošetřen v ZDP, jinak by mohlo dojít k daňovým únikům. Pro poplatníka, který nevede účetnictví, je vkład pohledávky zdanitelným příjmem, a to ve výši hodnoty pohledávky<sup>8</sup>. [11]

## 1.4 Pohledávky v daňové evidenci

Daňová evidence obsahuje údaje o příjmech a výdajích, dále údaje o majetku a závazcích podnikatele. V daňové evidenci se evidují jen příjmy a výdaje, majetek a závazky, které souvisí s podnikáním. Z hlediska daní se také posuzuje daňová uznatelnost. Daňovým výdajem jsou podle § 24 zákona o daních z příjmů výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů ve výši prokázané poplatníkem.

Podnikatel vede v daňové evidenci evidenční knihy. Jednou z nich je také kniha pohledávek a závazků. Do této knihy se zapisuje vždy, pokud dochází ke vzniku, změně nebo zániku pohledávek a závazků.

### 1.4.1 Ocenění pohledávek v DE

V souladu se zákonem<sup>9</sup> se pohledávky oceňují:

- jmenovitou (nominální) hodnotou
- jmenovitou (nominální) hodnotou
- cenou sjednanou pro účely daně dědické nebo darovací

### 1.4.2 Opravné položky a odpis pohledávek v DE

Odpis pohledávek ani opravné položky k pohledávkám nemají v daňové evidenci svůj význam. V daňové evidenci se neúčtuje o výnosech, ale až o konkrétních příjmech, které podnikatel obdrží a zachytí v peněžním deníku.

---

<sup>8</sup> jmenovitá hodnota, pořizovací cena nebo cena pro účely daně dědické, darovací

<sup>9</sup> §5 ZDP

### **1.4.3 Postoupení a vklad pohledávek v DE**

V daňové evidenci při vložení pohledávky do obchodní společnosti nebo družstva je hodnota této pohledávky a to i v případě, že se jedná o pohledávku postoupenou nebo pohledávku vloženou za cenu nižší, než je její hodnota. Pokud byla pohledávka postoupena za cenu vyšší, než je její hodnota, je příjmem tato vyšší cena.

Daňově uznatelným výdajem je u poplatníků vedoucích daňovou evidenci pořizovací cena u pohledávky nabyté postoupením, a to jen do výše příjmů plynoucích z její úhrady dlužníkem nebo postupníkem při jejím následném postoupení.

## 2. Řízení pohledávek

Základem řízení pohledávek je prevence. Pokud si podniky předem stanoví podmínky uzavírání kontraktů, mohou se vyhnout vzniku nedobytných či pozdě hrazených pohledávek. Tato opatření jsou jistě levnější než vymáhání pohledávek, které se provádí v případě, že společnost nezajistila splacení pohledávky včas.

Pohledávky představují pro podnik riziko ztráty a to ve výši:

- hodnoty výrobků, zboží, služeb a ušlé marže,
- daně z přidané hodnoty, která se váže k vyfakturovaným dodávkám,
- daně z příjmů, která se odvádí z vyfakturovaných tržeb po odečtení nákladů vynaložených na dosažení příjmů.

Vznik Pohledávek má negativní dopad na likviditu společnosti. Pokud má podnik peněžní prostředky zadržené v pohledávkách, nemůže tyto prostředky využít například k další investici. Dochází ke ztrátě výnosů.

Mezi pozitivní dopady pohledávek patří udržení si svých zákazníků a prohlubování vzájemných obchodních vztahů, získávání nových zákazníků a s tím související vyšší prodeje výkonů.[5]

### 2.1 Zajištění pohledávek

Zákon stanoví, jakým způsobem může věřitel zajistit pohledávky vůči dlužníkovi.

#### Smluvní pokuta

Jednou z forem zajištění je smluvní pokuta. Pojem smluvní pokuta je vymezen v § 544 a 545 ObčZ a dále u závazků řídicích se obchodním zákoníkem je právní úprava smluvní pokuty obsažena v §300 až 302 ObchZ. Jak vyplývá z názvu, smluvní pokuta je obsažena ve smlouvě, kterou uzavřeli věřitel a dlužník. Smluvní pokuta má funkci pohrůžky majetkové ujmy, která nutí dlužníka k řádnému plnění závazku. Další funkcí smluvní pokuty je náhrada škody. Pokud dlužník nesplní včas svůj závazek vůči věřiteli, může věřiteli vzniknout škoda. Ta se však smluvní pokutou kompenzuje. Výhodou sjednání smluvní pokuty je, že věřitel nemusí prokazovat škodu vzniklou porušením smluvních podmínek a ani její výši. Tímto předejde věřitel případným sporům o náhradu škody.[1]

Smluvní pokutu lze sjednat pouze písemně<sup>10</sup>. Při sjednání musí být určena výše pokuty nebo stanoven způsob, jakým bude výše určena. Ve většině případů má smluvní pokuta peněžitou podobu. Existují však výjimky, kdy může být smluvní pokuta nepeněžní charakter. Je možné se dohodnout ve smlouvě, že například dodavatel dodá odběrateli větší množství zboží jako náhradu za to, že nedodal zboží ve sjednané lhůtě. Smluvní pokutou lze zajistit jakékoli porušení závazků, jako je pozdní placení, pozdní dodávka zboží, vady díla atd.

Velmi často se stává, že je smluvní pokuta ztotožňována s úrokem z prodlení. Jedná se rovněž o peněžitou sankci za to, že určitý peněžitý závazek není splněn ve stanoveném termínu. Rozdíl je však v tom, že úrok z prodlení je příslušenstvím pohledávky stejně jako běžný úrok a neuplatňuje se jako samostatný nárok, jak je to u smluvní pokuty.

Dle zákona<sup>11</sup> není dlužník povinen zaplatit smluvní pokutu věřiteli, jestliže porušení povinnosti nezavinil. Občanský zákoník funguje na principu zaviněného porušení povinností. V obchodních vztazích to funguje jinak. Obchodní zákoník říká, že povinnosti zaplatit smluvní pokutu se dlužník nemůže zprostit vůbec.

V účetnictví se o smluvních pokutách účtuje na vrub nákladového účtu **544 – Smluvní pokuty a úroky z prodlení**. Na tomto účtu se účtuje o závazcích bez ohledu na to, zda byly zaplacený či nikoliv. Účet zachycuje smluvní pokuty a úroky z prodlení podle obchodního zákoníku, poplatky z prodlení podle občanského zákoníku, penále za smluvních vztahů a odstupné podle § 355 obchodního zákoníku.

Ve prospěch účtu **644 – smluvní pokuty a úroky z prodlení** se účtují částky pohledávek bez ohledu na to, zda byly zaplacený či nikoliv. Účet zachycuje smluvní pokuty a úroky z prodlení podle obchodního zákoníku, poplatky z prodlení podle občanského zákoníku, penále za smluvních vztahů a odstupné podle § 355 obchodního zákoníku.

Ostatní pokuty a penále jsou v účetnictví zachyceny na účtu **545 – ostatní pokuty a penále**, kde se účtují částky závazků podle příslušných dokladů bez ohledu na to, zda byly zaplacený či nikoliv. Jedná se například o penále za opožděné platby sociálního pojištění či opožděné platby daní apod.

---

<sup>10</sup> §544 odst. 2 ObčZ

<sup>11</sup> §545 odst.3 ObčZ

Z hlediska daně z příjmů jsou pohledávky či závazky sledované na účtech 544 a 644 daňově uznatelné, pouze pokud jsou zaplacené<sup>12</sup>. Do základu daně jsou tedy zahrnovány skutečně přijaté smluvní pokuty.

## **Ručení**

Mezi další zajišťovací instrumenty patří ručení. Ručení upravuje jak občanský<sup>13</sup> tak obchodní<sup>14</sup> zákoník. Tento vztah vzniká mezi věřitelem a třetí osobou takzvaným ručitelem. Vztah ručení vzniká na základě smlouvy<sup>15</sup>. Častějším případem vzniku ručení je písemné prohlášení, jímž ručitel bere na sebe vůči věřiteli povinnost, že pohledávku uspokojí, jestliže ji neuspokojí dlužník. S takovýmto prohlášením by měl samozřejmě věřitel souhlasit. Souhlas dlužníka není podle zákona zapotřebí.

V prohlášení musí být uveden věřitel, dlužník, pohledávka. Za jednu pohledávku se může zaručit jeden nebo více ručitelů. Ručení může být omezené na část pohledávky nebo na určitou dobu. Pokud je ručení omezené, musí být tato skutečnost uvedena v prohlášení.

Podle obchodního zákoníku ten, kdo věřiteli písemně prohlásí, že ho uspokojí, jestliže dlužník vůči němu nesplní určitý závazek, stává se dlužníkovým ručitelem<sup>16</sup>. Na rozdíl od úpravy ručení v občanském zákoníku, nemusí dle obchodního zákoníku vzniknout dohoda mezi ručitelem a věřitelem, která zakládá vznik ručitelského závazku. Podle obchodního zákoníku taktéž vzniká ručení na základě písemné smlouvy, jednostranným prohlášením ručitele, ale i ručení ze zákona<sup>17</sup>.

Typickým ručením ze zákona je ručení společníků obchodních společností<sup>18</sup>. Společníci veřejné obchodní společnosti ručí společně a nerozdílně vůči věřitelům této právnické osoby. Komanditní společnost je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři)<sup>19</sup>. Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady

---

<sup>12</sup> § 24 odst. 2 písm. zi)

<sup>13</sup> § 546 až 550 ObčZ

<sup>14</sup> § 303 až 358 ObchZ

<sup>15</sup> § 546 ObčZ

<sup>16</sup> § 303 ObchZ

<sup>17</sup> pro ručení ze zákona přiměřeně platí §305 až 311

<sup>18</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

<sup>19</sup> § 93 ObchZ



společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku<sup>20</sup>. Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti<sup>21</sup>.

V účetnictví je třeba ručení rozdělit do 2 kroků. První krokem je písemné prohlášení ručitele. Toto prohlášení nezakládá důvod, aby věřitel, dlužník a ručitel účtovali o této skutečnosti. Prohlášení má pouze informativní charakter, který se zachycuje v podrozvahové evidenci. Informace vyplývající z podrozvahové evidence musí ručitel i věřitel zveřejnit v příloze účetní závěrce. Věřitel ve své příloze k ÚZ uvádí pohledávku jištěnou ručením třetí osobou s uvedením povahy a formy tohoto zajištění pro případ jejího nesplacení. Ručitel ve své příloze uvádí potencionální závazek nevyúčtovaný v účetnictví a neuvedený v rozvaze. Druhým krokem v účetnictví je skutečnost, že dlužník nesplnil svůj závazek a ten je uhrazen ručitelem. O tomto kroku účtují všichni účastníci, tj., věřitel, dlužník a ručitel.[1]

#### Příklad účtování o ručení

*Věřitel A poskytl dlužníkovi B půjčku ve výši 20 000,- Kč. Obě strany si ve smlouvě o půjčce stanovily úrok ve výši 1000,- Kč. Třetí osoba se věřiteli A zavázala, že uspokojí jeho pohledávku v případě, že dlužník nebude plnit závazek vyplývající ze smlouvy o půjčce. To se také stalo.*

**Tab. 2.1 Účtování o ručení z pohledu věřitele**

	Doklad	Text	Částka	Má dát	Dal
1.	VUD	Počáteční zůstatek půjčky	20 000,-	378	
2.	VUD	Úrok z půjčky	1 000,-	378	662
3.	BÚ	Úhrada půjčky a úroku ručitelem	21 000,-	221	378

*zdroj: BAŘINOVÁ, D.; VOŽŇÁKOVÁ, I. Pohledávky – právně – daňově – účetně. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.*

<sup>20</sup> § 105 ObchZ

<sup>21</sup> § 154 ObchZ

**Tab. 2.2 Účtování o ručení z pohledu dlužníka**

	Doklad	Text	Částka	Má dátí	Dal
1.	VÚD	PZ půjčky vůči věřiteli	20 000,-		379.01 <sup>22</sup>
2.	VÚD	Úrok z půjčky	1 000,-	562	379.01
3.	BÚ	Úhrada půjčky vč. úroku ručitelem	21 000,-	379.01	379.02

zdroj: BAŘINOVA, D.; VOŽŇÁKOVÁ, I. *Pohledávky – právně – daňově – účetně*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.

**Tab. 2.3 Účtování pohledávky ručitele za dlužníkem**

	Doklad	Text	Částka	Má dátí	Dal
1.	VÚD	Vznik pohledávky za dlužníkem	21 000,-	378.01	221

zdroj: BAŘINOVA, D.; VOŽŇÁKOVÁ, I. *Pohledávky – právně – daňově – účetně*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.

### Bankovní záruka

Bankovní záruka jako další zajišťovací nástroj, která snižuje obchodní rizika. Vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité finanční částky, jestliže určitá třetí osoba (dlužník) nesplní určitý závazek nebo nebudou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině. Před vydáním záruční listiny banka uzavírá s dlužníkem smlouvu o převzetí záruky. Záruční listina obsahuje údaj o částce, do jejíž výše se banka zavazuje ručit. Není-li v záruční listině stanoveno jinak, banka zavázaná ručením nemůže vůči věřiteli uplatnit námitky, které by jinak mohl vznést samotný dlužník. Ručitelem z této záruky je pouze banka<sup>23</sup>. Plnění banka poskytuje vždy v peněžitě formě. Banka je povinna plnit své povinnosti, pokud je k tomu vyzvána písemně věřitelem. Na rozdíl od ručení, není věřitel povinen nejprve žádat plnění od dlužníka, ale může jej považovat od banky.

Banky zpravidla poskytují tyto druhy záruky:

*Platební záruky* - za zaplacení daňového dokladu (faktury), za splacení finančního úvěru, za zaplacení leasingových splátek, za zaplacení směnky, za zaplacení spotřební daně a další.

*Neplatební záruky* - za předloženou nabídku, za vrácení akontace, za náležité provedení smlouvy či kontraktu, za vrácení zádržného za záruční dobu.

<sup>22</sup> Účet 379.01 – je zde vedena analytická evidence. Nejdříve má dlužník závazek vůči věřiteli a v okamžiku úhrady dlužné částky ručitelem, má dlužník závazek vůči ručiteli.

<sup>23</sup> <http://www.bpx.cz/bankovni-zaruka/>

*Celní záruky* - tranzitní operace, jiné operace než režim tranzitu (globální, individuální s použitím záruční listiny).

*Ostatní záruky* - za soudní poplatky, za karnety TIR, za účastníka dražby, za dopravce, za úhradu nájemného, za ztracené konosamenty<sup>24</sup>, za závazky společností vůči Státnímu zemědělskému intervenčnímu fondu a jiné<sup>25</sup>.

### **Obsah bankovní záruky**

Bankovní záruka obsahuje *úvodní ustanovení*, které konstatuje, že banka a klient uzavřeli smlouvu. Z této smlouvy vyplývá obsah, účel a závazek klienta, za který má banka převzít záruku. Jádrem bankovní záruky je již zmíněná *záruční listina* a poslední část tvoří *platnost bankovní záruky*. Jedná se o lhůtu prekluzivní. Jejím uplynutím ztrácí beneficiant nárok z titulu bankovní záruky. Platnost záruky může být stanovena fixním datem nebo určitou skutečností.

V účetnictví je třeba vést podrozvahovou evidenci k bankovním zárukám.

### **Dokumentární akreditiv**

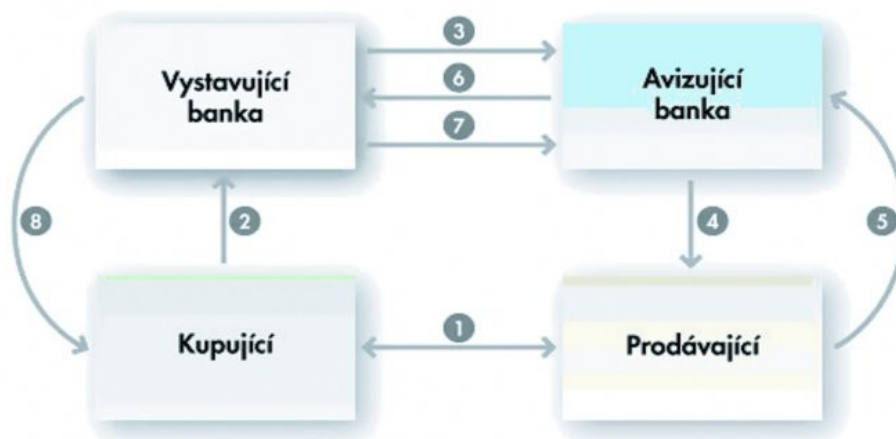
Akreditiv je nástroj, který slouží k řádnému fungování platebního styku v obchodních vztazích. Dokumentární akreditiv je upraven v obchodním zákoníku<sup>26</sup>. Dokumentární akreditiv je písemný závazek banky zaplatit určenou peněžní částku, jestliže budou do určité doby splněny akreditivní podmínky stanovené kupujícím. Tento závazek vůči prodávajícímu banka přijímá na základě žádosti kupujícího.

---

<sup>24</sup> je cenný papír a dopravní dokument, používaný při přepravě nákladu po moři

<sup>25</sup> <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/sluzby-pro-obchod-a-export-konverze/bankovni-zaruka.shtml>

<sup>26</sup> § 689 až 690 ObchZ



Obr. 2.1 Průběh dokumentárního obchodu

1. Obchodní partneři uzavírají kontrakt s platební podmínkou otevření dokumentárního akreditivu.
2. Kupující žádá vystavující banku o vystavení neodvolatelného dokumentárního akreditivu.
3. Na základě této žádosti vystavující banka otevírá akreditiv ve prospěch prodávajícího prostřednictvím jeho avizující banky.
4. Avizující banka následně akreditiv avizuje prodávajícímu, příp. akreditiv potvrdí.
5. Vyhotoví-li prodávající veškerou akreditivem požadovanou dokumentaci, předá ji avizující bance.
6. Avizující banka po kontrole dokumenty zasílá vystavující bance.
7. Na základě obdržených dokumentů, které jsou v souladu s podmínkami akreditivu, vystavující banka provede platbu akreditivní částky.
8. Vystavující banka předá dokumenty po vypořádání úhrady kupujícímu.

Zdroj: <http://www.mmspektrum.com/clanek/financovani-obchodu-a-vyvozu>

#### **Druhy akreditivů:**

- **Avizované (nepotvrzené)** – v závazku vůči prodávajícímu je banka, která vystavuje akreditiv tedy banka kupujícího. Banka prodávajícího nemá vůči svému klientovi žádný závazek.

- **Potvrzené** – Avizující banka je požádána o potvrzení akreditivu popřípadě zmocněna vystavující bankou. Avizující banka se sama rozhodne, zda akreditiv potvrdí. Její rozhodnutí závisí na vnitřních předpisech a taky na riziku, které podstupuje. Pokud avizující banka potvrdí akreditiv, má k beneficiantovi stejný závazek jako vystavující banka. Musí tedy uhradit hodnotu dokumentů, jsou-li splněny veškeré podmínky akreditivu.
- **Odvolatelné** – může být vystavující bankou kdykoliv odvolán nebo změněn. Nepředstavuje skutečný závazek banky vůči beneficiantovi. V praxi se odvolatelný akreditiv z pochopitelných důvodů nepoužívá.
- **Neodvolatelné** – zrušení nebo změna akreditivu může být provedena jen se souhlasem beneficianta, banky a příkazce. Tímto způsobem si může například výrobce zabezpečit proplacení po splnění dodávky.
- **Importní – Odběratelský** – používá se při dovozu zboží nebo služeb do ČR nebo při koupi zboží v ČR.
- **exportní – Dodavatelský** – používá se při vývozu zboží nebo z ČR nebo při prodeji zboží či služeb v ČR.
- **převoditelný** – umožňuje beneficiantovi, jehož prospěch je akreditiv vystaven, požádat banku, aby převedla akreditiv na jiného beneficianta. Akreditiv lze převést pouze jednou. Akreditivy, které nejsou označené jako převoditelné, převádět nelze.
- **revolvingový** – je vhodný pro pravidelné obchodní vztahy v delším časovém období. Po uplynutí doby nebo vyčerpání částky se akreditivní částka obnovuje na původní výši.
- **Standby** – slouží jako zajišťovací prostředek v zemích, kde se nepoužívají bankovní záruky. V rámci Standby akreditivu jsou předkládány dokumenty, které mají negativní charakter, např. nebylo dodáno zboží, nebyla zaplacená faktura apod.[1]

### ***Výhody akreditivu***

Výhodou akreditivu pro kupujícího je jistota, že zboží bylo odesláno ještě před zaplacením. Nastavením akreditivních podmínek má možnost omezit obchodní riziko. Akreditiv motivuje prodávajícího k tomu, aby dodávku odeslal ve sjednanou dobu a v souladu s podmínkami akreditivu.

Výhodou akreditivu pro prodávajícího je jistota, že dodávka bude zaplacená, pokud prodávající splní podmínky akreditivu. Prodávající může získat peněžní prostředky ihned, pokud pohledávku odprodá bance, což zlepšuje jeho likviditu.

### **Zástavní právo**

Právní úprava zástavního práva je obsažena v zákoně č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku<sup>27</sup>. Jelikož obchodní zákoník zástavní právo neobsahuje, použije se občanskoprávní úprava i na vztahy obchodně - právní.

Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky v případě, že závazek, který jí odpovídá, nebude včas splněn. V takovémto případě lze dosáhnout uspokojení z výtěžku zpeněžení zástavy. Z toho vyplývá, že předmět zástavy musí být penězi ocenitelný. Další podmínkou je převoditelnost zástavy.

Zástavním právem může být zajištěna pohledávka peněžitá i nepeněžitá, pohledávka, která má vzniknout v budoucnu, ale i pohledávka, jejíž vznik je závislý na splnění podmínky.

Předmětem zástavy může být movitá i nemovitá věc, byt či nebytový prostor. Zástavou může být i podnik, tedy dle obchodního zákoníku soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. Vedle podniku může být předmětem zástavy i jiná věc hromadná. Zástavou může být pohledávka nebo jiné majetkové právo, obchodní podíl, cenné papíry, předměty průmyslového vlastnictví, spoluvlastnický podíl apod.

Zástavní právo k pohledávce vzniká uzavřením smlouvy. Za podmínek stanovených zákonem může zástavní právo vzniknout na základě rozhodnutí soudu nebo správního úřadu. Zástavní právo může vzniknout také ze zákona. Smlouva musí být písemná, jinak je neplatná. Zástavní smlouva musí obsahovat předmět zástavního práva tedy zástavu a označení pohledávky, kterou se zástava zajišťuje<sup>28</sup>.

Účastníky právního vztahu jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník. Dalším účastníkem může být zástavce, tj. osoba, která zastavila věc k zajištění dlužníkovy závazku. Zástavce a dlužník mohou být jedna a tatáž osoba, může však jít o osoby odlišné.[1]

V účetnictví se zachytí vznik zástavního práva analytickou evidencí.

---

<sup>27</sup> ustanovení § 152 až 174

<sup>28</sup> § 156 odst. 2 ObčZ

## Směnky

Směnky patří mezi další zajišťovací prostředky pohledávek. Jsou upraveny zákonem o směnkách a šecích<sup>29</sup>, který patří k nejstarším platným zákonům. Směnečný zákon definici směnky neuvádí, a proto se říká, že směnka je určena svými náležitostmi. Z pohledu právní teorie je směnka definována jako obchodovatelný cenný papír, která potvrzuje určitý závazek dlužníka vůči věřiteli. Směnka musí obsahovat zákonem stanovené náležitosti. Naopak forma směnky stanovena není, vzor směnky viz příloha č. 2.

Směnky se člení podle různých kritérií. Pro použití směnky k zajištění pohledávek je nejdůležitější členění:

### 1) Podle toho, kdo směnku vystavuje

- **Směnka vlastní** - vystavuje dlužník, který se zavazuje, že v den splatnosti zaplatí částku uvedenou na směnce a v místě předem určeném. V textu musí být zřetelně označeno slovo „zaplatím“.
- **Směnka cizí** - Cizí směnkou výstavce vyzývá třetí osobu (nazývanou jako směnečník), aby zaplatila částku uvedenou na směnce v daném místě a čase věřiteli. V případě, že směnečník, který je uveden na směnce, souhlasí se svou funkcí, akceptuje tuto směnku svým podpisem. Po tomto podpisu se stává hlavním dlužníkem. Směnky většinou akceptuje banka, u které má dlužník účet a oba subjekty si předem stanoví podmínky, za jakých proběhne tato transakce. Směnka cizí obsahuje slovo „zaplatěte“.

### 2) Podle údaje splatnosti

- **Vistasměnka** - tyto směnky nemusí mít uvedenou splatnost, pak platí, že jsou splatné na viděnou nebo tato skutečnost může vyplývat přímo ze směnky. V takovém případě se na směnce používají doložky jako "splatno na viděnou", "splatno na požádání", "splatno při předložení".
- **Lhůtní vistasměnka** – je směnka, která je splatná určitý čas po předložení směnky k přijetí. Na směnce je uvedena lhůta, která počne běžet po předložení směnky k přijetí. Splatnost směnky nastává uplynutím této lhůty. Lhůtní vistasměnka zmírňuje tvrdost vistasměnek, které jsou splatné na viděnou.
- **Datosměnka** – na směnce je uveden čas zaplacení od data vystavení směnky.

---

<sup>29</sup> Zákon č. 191/1950 Sb.



- **Směnka fixní, denní** - směnka splatná v určitý den stanovené ve směnce např. „... zaplatím 12. dubna 2011...“

### ***Základní náležitosti směnky***

Podle zákona směnečného a šekového musí směnka obsahovat tyto náležitosti:

1. označení, že jde o směnku, pojaté do vlastního textu listiny a vyjádřené v jazyku, ve kterém je tato listina sepsána,
2. bezpodmínečný slib zaplatit určitou peněžitou sumu,
3. údaj splatnosti:
  - na viděnou
  - na určitý čas po viděné
  - na určitý čas po dni vystavení směnky
  - na určitý den
4. údaj místa, kde má být placeno,
5. jméno toho, komu nebo na jehož řád má být placeno,
6. datum a místo vystavení směnky. Není-li ve vlastní směnce udáno místo vystavení, platí, že byla vystavena v místě uvedeném u jména výstavce.
7. podpis výstavce.

### ***Nepodstatné části směnky***

Jsou takové části směnky, které nejsou pro platnost směnky vyžadovány, avšak mají praktický význam.

- **Rektadoložka** - vylučuje převoditelnost směnečného nároku formou rubopisu například uvedením slov "nikoliv na řad"
- **Měnová doložka** - kterou výstavce stanoví, že směnečná suma bude zaplacená v měně v této doložce uvedené, i když není zákonným platidlem v platebním místě.
- **Protestační doložka** - zprošťuje výstavce směnečného věřitele povinnosti učinit protest pro nepřijetí popřípadě protest pro neplacení. Vyjádřeno např. textem "bez protestu" nebo textem "bez útrat". Tedy doložka "Bez protestu" neznamena, že osoba ze směnky nebude protestovat a směnku přijme nebo zaplatí. Tato doložka má význam ten, že osoba ze směnky zavázaná odpustila majiteli směnky úkon, kterým se

veřejně ověřuje, že směnka nebyla zaplacená, a přesto majiteli zůstávají zachována všechna postižná práva.

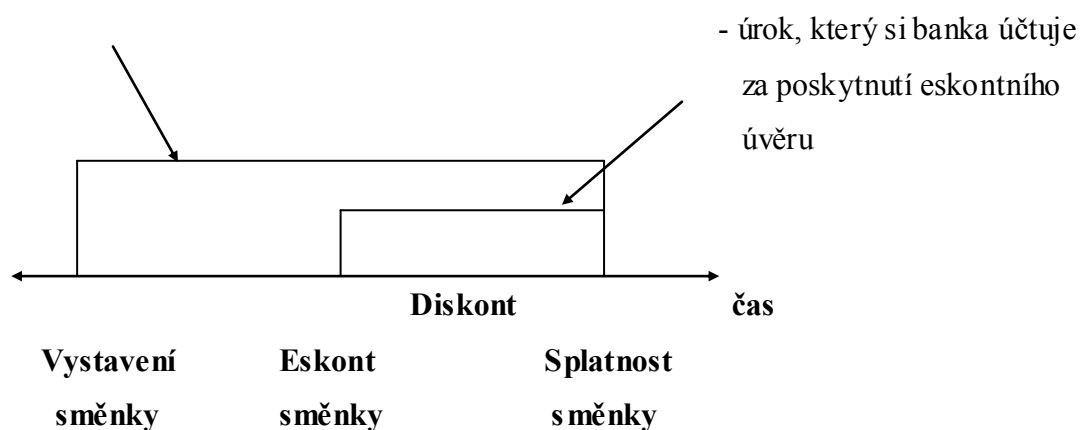
- **Doložka úzkosti majitele směnky** - touto doložkou dává majitel, který směnku uvádí do oběhu, že vylučuje nebo omezuje své ručení, například textem "bez ručení" nebo "sine obligo" nebo např. „ručím jen do částky...“
- **Valutová doložka** - objasňuje vztah mezi výstavcem a remitentem a naznačuje hospodářský důvod pro nabytí směnečného nároku. Tato doložka může být např. vyjádřena slovy "hodnota ve zboží" nebo "hodnota vyplacena hotově" apod.<sup>30</sup>

### Eskont směnky

Pokud potřebuje majitel směnky získat peněžní prostředky ještě před splatností směnky, může postoupit směnku bance. Pokud banka eskontuje směnku, poskytne majiteli směnky eskontní úvěr. Banka uzavře s majitelem směnky smlouvu, která obsahuje cenu, za kterou banka eskontuje směnku. Cena obsahuje nominální hodnotu směnky a diskont směnky.

#### Obr. 2.2 Diskont směnky

- úrok na směnce za celou dobu trvání směnky



*Zdroj: vlastní*

Banka eskontuje směnku a poskytne eskontní úvěr. Dlužník směnku propálí bance. Na základě toho banka ruší eskontní úvěr poskytnutý majiteli směnky. Pokud však dlužník

<sup>30</sup> [http://www.poliko.cz/nepodstatne\\_casti/](http://www.poliko.cz/nepodstatne_casti/)

směnku neuhradí, banka eskontní úvěr neruší a vrací neproplacenou směnku zpět majiteli směnky.

## Účtování směnek

**Tab. 2.4 Příklad na účtování směnek – eskont směnky**

	Doklad	Text	Částka Kč	Má dáti	Dal
1.	SI	Odběratel platí směnkou fakturu			
		- hodnota vystavené faktury	205 500,-	258	311
		- postupně nabíhající úrok za 2 měsíční splatnost směnky	5 500,-	258	662
2.	VÚD	Směnka předaná bance k eskontu	211 000,-	313	258
3.	BÚ	Banka poskytla úvěr	207 000,-	221	232
4.	VÚD	Avízo o zaplacení směnky			
		- banka ruší úvěr	207 000,-	232	313
		- rozdíl mezi směnečnou pohledávkou a hodnotou eskontního úvěru	4 000,-	562	313
	BÚ	- provize banky	1 000,-	568	221

Zdroj: FIŠEROVÁ, E., et al. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2008*. 6. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 448 s. ISBN 978-80-7263-450-7.

**Tab. 2.5 Příklad na účtování směnek - směnky k úhradě**

	Doklad	Text	Částka Kč	Má dáti	Dal
1.	FAP	Dodavatelská faktura za nákup zboží	12 000,-	132	321
2.	SU	Úhrada závazku vystavením vlastní směnky	12 000,-	321	322
		Úrok	1 000,-	562	322
3.	BÚ	Úhrada směnky v den splatnosti	13 000,-	322	221

Zdroj: FIŠEROVÁ, E., et al. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2008*. 6. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 448 s. ISBN 978-80-7263-450-7.

## Faktoring

Služby faktoringu poskytují specializované faktoringové společnosti. Podstatou faktoringu je odkup krátkodobých pohledávek před dobou splatnosti pohledávek. Základem

vztahu je smlouva mezi dvěma stranami, ze které vyplývají práva a povinnosti těchto stran. Pohledávky k odkupu musí splňovat tato kritéria:

- vznik pohledávky na základě dodavatelského nezajištěného úvěru
- existence možnosti podstoupení pohledávky
- splatnost pohledávek nesmí překročit 180 dní
- nesmí být s pohledávkou spojena práva dalších (třetích) osob
- pohledávka je za subjektem pro faktoringovou společnost akceptovatelnou bonitou a z přijatelné země.

### *Proces faktoringu*

V první fázi faktor (faktoringová společnost) uzavře s klientem smlouvu. Na základě smlouvy faktor kontroluje bonitu klientů dodavatele. Ve smlouvě se dodavatel zavazuje, že bude všechny sjednané pohledávky postupovat faktorovi, který za to bude dodavateli vyplácet určitý procentní podíl z hodnoty pohledávky bez ohledu na to, zda odběratel skutečně pohledávku uhradí.

V druhé fázi dojde k průběžnému postupování pohledávek faktorovi a převodu dohodnutých finančních částek dodavateli. Faktor vystupuje vůči odběratelům jako jejich věřitel a při nedodržení lhůty splatnosti zajišťuje upomínání a případný další postup až po soudní vymáhání.

Jednou z hlavních výhod faktoringu je, že dodavatel nemusí čekat na zaplacení od odběratele. Peníze má ihned k dispozici, které může využít na nákup zásob nebo úhradu svých závazků.

### **Typy faktoringu**

#### *Tuzemský faktoring*

- regresní - faktoringová společnost zálohově financuje pohledávky před splatností. Jakmile uplyne i regresní lhůta, faktor vrací pohledávku zpět dodavateli, který tak následně nese riziko nesplacení.
- bezregresní - někdy označován také jako tuzemský faktoring s pojištěním. Faktor v tomto případě přebírá kromě standardních služeb i riziko, že odběratel nezaplatí.

*Exportní faktoring* - určen pro dodavatele, kteří dodávají své zboží a služby zahraničním odběratelům. Většinou je nabízen v bezregresní formě.

*Importní faktoring* - služba pro zahraniční dodavatele, kteří tak získávají jistotu v plnění českými odběrateli. Faktor přebírá riziko nesplacení<sup>31</sup>.

## **2.2 Ovlivňování pohledávek**

Řízení pohledávek představuje složitý proces. Pohledávky jsou ovlivňovány množstvím vnějších a vnitřních faktorů, tržním prostředím a postavením odběratelů a dodavatelů na trhu.

Základní činností v procesu řízení pohledávek je monitorování pohledávek. Tato činnost zahrnuje sledování objemu pohledávek, jejich vztah k prodejm a lhůty splatnosti [4]

### *Preventivní monitoring pohledávek*

Klíčovou činností je sledování a ověřování finančního zdraví odběratelů, ale i potencionálních obchodních partnerů a prověřování dlužníků. K zajištění této činnosti je potřeba získat důvěryhodné informace. Pro hodnotné posouzení odběratele je nezbytné znát:

- solventnost odběratele,
- postavení odběratele na trhu v porovnání s konkurencí,
- technická vybavenost,
- výrobní technologie,
- inovace,
- a další.

### *Zdroje informací*

Firma by ve vlastním zájmu měla shromažďovat informace, které může získat při styku s odběratelem. Jsou to informace obchodní, technické, právní nebo také účetní. Získávání informací z těchto zdrojů závisí pouze na informačním systému firmy.

Další informace o odběratelích lze zjistit z výpisu z obchodního rejstříku, který se dá v dnešní době pořídit i na internetu<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> <http://www.podnikatel.cz/finance/uvery-pro-podnikatele/jak-na-factoring/>

<sup>32</sup> <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Informace z výpisu z obchodního rejstříku:

- datum zápisu firmy do obchodního rejstříku
- sídlo
- Přesný název firmy
- identifikační číslo
- předmět podnikání
- statutární orgán – kdo je oprávněn jednat za firmu
- dozorčí rada
- výše základního kapitálu
- Informace, že je firma v insolventním řízení nebo v likvidaci

Obchodní rejstřík na internetu obsahuje mimo jiné i evidenci úpadců.

Obdobným zdrojem informací je živnostenský rejstřík, který lze také nalézt na internetu<sup>33</sup>. Tento rejstřík obsahuje informace jako je datum registrace firmy, registrovanou živnost, trvalé bydliště vlastníka firmy a jeho rodné číslo, adresu provozovny a další.

V současné době v České republice existují registry dlužníků<sup>34</sup>, jejichž cílem je poskytnout tu nejlepší ochranu a prevenci před vznikem dlužníků. Napomáhají výrazně zvýšit vymahatelnost neuhrazených pohledávek. Jedná se o systém, který vyhledává nesplacené závazky ekonomických subjektů registrovaných na území České republiky. Shromažďuje informace např. od občanů, firem, bank a dalších subjektů, které pak dále zprostředkovává finančním úřadům, soudům, Policii ČR, které na základě poskytnutých informací provádí kontrolu. Mezi informovanými subjekty existuje zpětná vazba.

Trendem managementu je využívání služeb externích kanceláří. Externí kanceláře poskytují kreditní informace, které umožní managementu hodnotný odhad potenciálního obchodního vztahu s odběratelem a jeho ochota plnit své závazky. Mezi kreditní informace se řadí údaje z účetních výkazů, identifikační a kontaktní údaje o odběrateli apod.

---

<sup>33</sup> <http://www.rzp.cz/>

<sup>34</sup> <http://www.centralneregistrdluzniku.cz/>,  
<http://www.registr-dluzniku.cz/>

## **2.3 Náklady v procesu řízení pohledávek**

V procesu řízení pohledávek vznikají náklady, které se mohou členit na interní a externí.

Mezi interní náklady se řadí náklady na tvorbu a využívání informačních systémů, náklady na nové manažerské metody, náklady na dokumentaci (tisk, archivace), náklady na vlastní zhodnocení odběratelů, náklady na vymáhání pohledávek a další.[10]

Do externích nákladů se řadí náklady na získávání externích informací, náklady na zajišťovací prostředky, bankovní instrumenty, náklady spojené s využitím služeb externích kanceláří, náklady na externí vyhodnocení odběratelů a další.

Podnik se musí sám rozhodnout, zda vloží peněžní prostředky do zajištění nebo se bude orientovat na vymáhání pohledávek. Náklady na zajištění pohledávek je společnost schopna ovlivnit výběrem různých zajišťovacích instrumentů a platebních podmínek, ale náklady na vymáhání se ovlivňují velmi těžko. Zahrnují náklady na služby právníků, soudní poplatky, kterým se většinou nedá vyhnout.[10]

## **2.4 Vymáhání pohledávek**

Na vymáhání pohledávek se musí podnik soustředit v případě, že neuhradí odběratel pohledávku včas. I když má podnik pohledávku zajištěnou, o úhradě rozhoduje odběratel. Důvodem neuhraných pohledávek může být platební neschopnost odběratele. Společnost má nedostatek kapitálu na financování svých závazků a bankovní instituce jim nepůjčí. Do platební neschopnosti se může společnost dostat i vinou svých odběratelů, za kterými má neuhrané pohledávky. Mezi odběrateli jsou i tací, kteří platit nechtějí. Vědí, že dodavatel (věřitel) je ve slabší pozici v konkurenceschopném prostředí. Tito dlužníci využívají také nedostatečného zajištění pohledávek. Dokud věřitel nepodnikne kroky, které by mohly dlužníka ohrozit, dává si se splacením načas.[5]

### **2.4.1 Postupy při vymáhání pohledávek**

Základním předpokladem při vymáhání pohledávek je patřičná evidence pohledávek. Evidence by měla zahrnovat účetní doklady a další doklady, které dokládají oprávněnost pohledávky, např. dodací listy, smluvní dokumentace, obchodní korespondence apod.



Důležitým krokem při vymáhání pohledávek je stanovení postupu jejich vymáhání. Přístup k jednotlivým odběratelům by měl být individuální a měl by záležet na možnostech věřitele.[10]

### **Mimosoudní vymáhání pohledávek**

- **Telefonický kontakt** – patří mezi nejpoužívanější způsoby upomínání. Dá se použít u všech typů odběratelů. Je to rychlý způsob, jak se dozvědět důvody nezaplacení ze strany odběratele. Tyto důvody mohou být ovšem někdy velice kreativní. Argument typu „doba je zlá“ nese představu odběratele, že bude za jeho problémy dopláct dodavatel. Dobrým protiargumentem je otázka, zda zboží, za které dluží, již prodal nebo využil při výrobě.
- **Písemné upomínání** – oproti telefonickému kontaktu je méně efektivní. Pokud věřitel vhodnou formou oznámí, že je odběratel v prodlení, navrhne způsoby řešení, případně navrhne další postup při neuhrazení, může písemné upomínání přispět k úhradě pohledávky nebo k dalším přínosným jednáním, vzor upomínky viz příloha č. 3.
- **Osobní kontakt** – je to velice efektivní způsob upomínání. Při osobním jednání dochází většinou k uzavírání písemných dohod o uznání dluhu. Oproti telefonickému kontaktu má mnohem větší váhu při případném soudním řízení. Nevýhodou je časová náročnost a vznik cestovních nákladů.
- **Inkasní agentury** – pokud věřitel vyčerpá veškeré možnosti, jak se s dlužníkem domluvit o splacení jeho dluhu, doporučuje se využít služeb specializovaných agentur, které poskytují mimosoudní inkaso pohledávek. Výhodou je, že se zaměřují výhradně na vymáhání pohledávek. Inkasní agentura může také lépe zastoupit zájmy věřitele, protože k dlužníkovi nepřistupuje jako k zákazníkovi. Při výběru agentury je vhodné zorganizovat výběrové řízení. Na trhu vymáhacích služeb existují i agentury, které nejsou zrovna solidní a jednají v rozporu se zákonem. Pro věřitele, který vymáhání nezvládl vlastními silami, představuje využití služeb externí agentury zvýšení nákladů.[8]

### **Soudní vymáhání pohledávek**

- **Soudní řízení** – nesplacené pohledávky lze řešit i soudní cestou. Věřitel by měl v první řadě vyhodnotit, zda je majetek dlužníka v takové výši, aby mohla být pohledávka po skončení soudního řízení exekučně vymožena. Pokud dlužník nedisponuje dostatečným

majetkem, představuje soudní řízení další zvýšení nákladů, které nejsou návratné. I když existuje předpoklad nedobytnosti pohledávky, věřitelé přesto obětují náklady na soudní řízení, protože mají zájem získat možnost odpisu pohledávky. Mezi výhody soudního řízení patří institucionální postavení soudů a řízení před nimi. Soudní řízení dává záruku dodržování zákonitosti při vymáhání pohledávek a získání rozsudku jako jeho výsledku. Na druhou stranu soudní řízení přináší spoustu formálností. Překážkou pro věřitele bývá bezchybné zpracování žaloby.

Náležitosti žaloby:

- označení soudu, kterému je určena
- označení stran řízení – žalobce, žalovaný
- věc žaloby – co je žalováno
- popis rozhodných skutečností
- označení důkazů, které navrhuje žalobce
- čeho se žalobce domáhá
- datum a podpis

Dále je potřebné přiložit ve 2 fotokopiích smlouvu, včetně jejich příloh, dodatků a změn. Pokud taková smlouva neexistuje, tak je potřebné doložit dokumenty, které existenci smlouvy prokazují, např. objednávka, dodací list, apod. Dalšími potřebnými doklady jsou faktury, písemné upomínky, doklady o částečných úhradách pohledávky, pokud byly provedeny a další korespondence významná pro soudní vymáhání.[1]

Když je žaloba bez formálních a věcných nedostatků a je zaplacen soudní poplatek, soud zahájí řízení, které je ukončeno:

1. *Rozsudkem*, kterým soud rozhoduje o věci samé, o dalších věcech, je-li o nich rozhodováno společně s rozhodnutím ve věci samé.
2. *Usnesením* rozhoduje soud tam, kde nerozhoduje rozsudkem, především v procesních záležitostech (zahájení řízení, podmínky řízení, změny v návrhu).
3. *Platebním rozkazem*, který je formou zkráceného soudního řízení a vydává se pouze v případě, je-li v žalobě uplatněno právo na zaplacení peněžité částky. V platebním rozkazu soud uloží žalovanému, aby do 15 dnů od doručení platebního rozkazu zaplatil pohledávku a náklady řízení, nebo aby v téže lhůtě

podal odpor. Pokud žalovaný nepodá ve lhůtě odpor, platební rozkaz získá účinky pravomocného rozsudku.

➤ **Oddlužení**<sup>35</sup> – vztahuje se pouze na dlužníka, který není podnikatelem. Oddlužení je možno provést ve dvou formách, a to jednorázovým zpeněžením majetkové podstaty dlužníka nebo oddlužení plněním splátkového kalendáře.

V případě oddlužení jednorázovým zpeněžením majetkové podstaty dojde k uspokojení věřitelů zpeněžením majetku dlužníka. Majetek nabytý po schválení oddlužení zůstává nedotčen.

V případě oddlužení plněním splátkového kalendáře se dlužník zavazuje splácet ze svých příjmů stanovenou částku po dobu pěti let. Hlavním smyslem je uspokojení věřitelů ve výši minimálně 30% jejich pohledávek (taktéž platí při uspokojení věřitelů zpeněžením majetku dlužníka). Pokud dlužník do pěti let nesplatí všechny závazky, po pěti letech jsou mu prominuty.[1]

➤ **Reorganizace**<sup>36</sup> – je dalším řešením úpadku. Reorganizací se podle zákona rozumí postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovu podniku, zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření tohoto podniku podle soudem schváleného reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění ze strany věřitelů. Reorganizace je přípustná, pokud je dlužník podnikatelem. Dlužníkem nesmí být právnická osoba v likvidaci, obchodník s cennými papíry nebo osoba oprávněná k obchodování na komoditní burze. Dále je reorganizace přípustná, pokud obrat dlužníka dosáhl alespoň 100 000 000,- Kč za poslední účetní období předcházející insolvenčnímu návrhu nebo dlužník zaměstnává v hlavním pracovním poměru nejméně 100 zaměstnanců. Dlužník, který tato kritéria nesplňuje, může reorganizaci podstoupit v případě, že předloží insolventnímu soudu ve stanovené lhůtě reorganizační plán schválený alespoň polovinou všech zajištěných věřitelů počítanou dle výše jejich pohledávek a alespoň polovinou všech nezajištěných věřitelů počítanou na základě stejných pravidel. Návrh na povolení reorganizace je oprávněn podat dlužník, ale také přihlášený věřitel a to ve stanovené lhůtě. Dlužník má přednostní právo na podání návrhu na reorganizaci. Návrh předkládaný věřitelem musí schválit schůze věřitelů. Návrh musí zejména obsahovat informaci o způsobu navrhované reorganizace, o hospodářském stavu dlužníka apod. Dohled nad činností dlužníka vykonává insolvenční správce, který

---

<sup>35</sup> Insolventní zákon, § 389 - § 418

<sup>36</sup> Insolventní zákon, § 316 - § 364

v pravidelných intervalech informuje soud a věřitelský výbor. Reorganizace může skončit splněním reorganizačního plánu, přeměnou reorganizace v konkurz, např. pokud nedošlo ke splnění plánu nebo zrušením rozhodnutí o schválení reorganizačního plánu. Pro věřitele má takové řešení výhodu v tom, že pokud se podaří reorganizaci uskutečnit, s velkou pravděpodobností budou jejich pohledávky uspokojeny ve velkém rozsahu. Smyslem reorganizace je také zachování tradiční výroby.[1]

➤ **Konkurzní řízení** – Podle insolventního zákona<sup>37</sup> je konkurs „způsob řešení úpadku spočívající v tom, že na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu jsou zajištěné pohledávky věřitelů zásadně poměrně uspokojeny z výnosu zpeněžení majetkové podstaty s tím, že neuspokojené pohledávky nebo jejich části nezanikají, pokud zákon nestanoví jinak.“ Konkurs může být prohlášen jen v případě existence úpadku. Dlužník je v úpadku, jestliže má současně více věřitelů, peněžní závazky po dobu delší 30 dnů po splatnosti a není schopen tyto závazky plnit. Návrh na konkurs podává dlužník nebo věřitel. Zpeněžení majetkové podstaty provádí insolvenční správce. Ke zpeněžení majetkové podstaty lze přikročit teprve po právní moci rozhodnutí o prohlášení konkursu a první schůzi věřitelů. Výjimkou může být zkáza či znehodnocení nebo jiné důvody, které může povolit insolvenční soud.[1]

#### 2.4.2 Promlčení pohledávek

Nestanoví-li zákon jinak, činí obecně promlčecí doba pro *obchodně právní vztahy* 4 roky a pro *občanskoprávní vztahy* 3 roky. Promlčecí lhůta běží ode dne splatnosti. Promlčecí lhůta je zastavena, pokud věřitel podá žalobu k soudu pro uspokojení svých pohledávek nebo určení svého práva. Promlčení pohledávek neznamená zánik pohledávky, ale pouze ztráta možnosti vymáhání pohledávky u soudu. Promlčecí lhůtu lze prodloužit uznáním závazku ze strany dlužníka. Od okamžiku uznání závazku běží nová promlčecí lhůta.

#### 2.5 Dotazník na řízení pohledávek

Cílem dotazníku bylo zjistit způsob řízení pohledávek v podnicích řadících se do korporátního segmentu. Otázky dotazníku se týkaly především prevence zajištění, ale také způsobu mimosoudního vymáhání. Prostřednictvím dotazníku bylo anonymně dotázáno 15 firem. Ve všech případech se jednalo o kapitálové společnosti. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 1.

---

<sup>37</sup> §244 zákona č. 182/2006 sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (Insolvenční zákon)

### 2.5.1 Výsledky výzkumu

*Kladené otázky:*

#### **Existuje ve společnosti vnitropodniková směrnice pro řízení pohledávek?**

Respondenti odpovídali ANO-NE. Na tuto otázku odpovědělo 66% dotázaných ANO. Z průzkumu vyplývá, že pro většinu respondentů je tvorba vnitropodnikové směrnice způsob, jak si uspořádat pravidla pro řízení pohledávek.

#### **Má společnost úvěrový rámec (maximální výše pohledávky za jedním odběratelem)?**

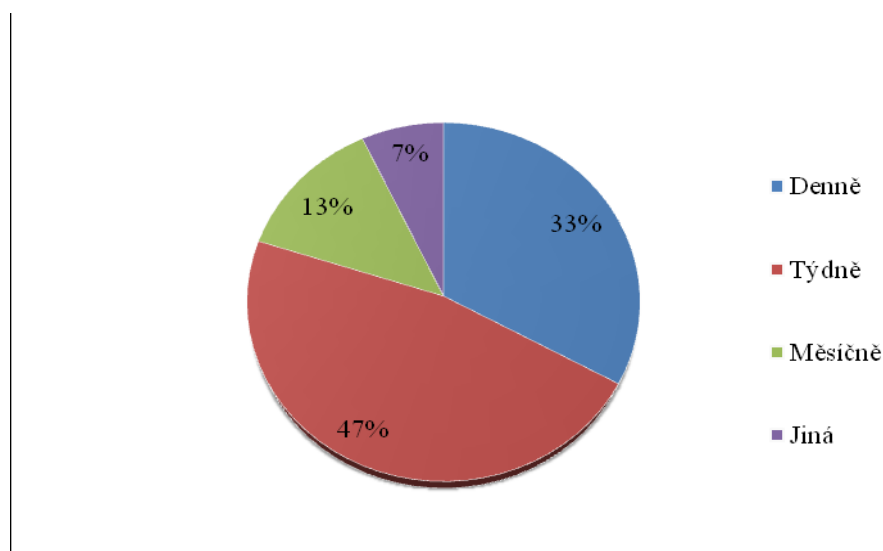
Na tuto otázku odpovědělo 60% respondentů NE. Lze usoudit, že větší polovina dotázaných nijak neomezuje své odběratele, protože nemá zkušenosti s problémovými partnery.

#### **Provádí společnost monitorování platební morálky odběratelů?**

Respondenti opět odpovídali ANO-NE. V případě odpovědi ANO následovala otázka na frekvenci monitoringu. Respondenti mohli vybírat ze 4 možností:

- a. denně
- b. týdně
- c. měsíčně
- d. jiná

Všichni dotázaní odpověděli ANO. Frekvenci monitoringu zachycuje graf (3.7)



*Graf 2.1 Frekvence monitoringu platební morálky odběratelů v %*

*Zdroj: Vlastní*

Z grafu (2.1) vyplývá, že nejčastější frekvence monitorování platební morálky odběratelů je týdenní a denní, což ukazuje, že dotázané firmy monitorování nepodceňují

a ověřují své odběratele pravidelně. Pouze jeden respondent uvedl, že monitorování provádí v případě nových partnerů nebo při uzavření větších kontraktů.

### **Prověřuje společnost odběratele i v případě, že je jejich platební morálka vyhovující?**

Na tuto otázku odpovědělo 60% respondentů NE. Z toho vyplývá, že větší polovina dotázaných firem vychází z předchozích zkušeností s odběrateli, kteří problémy s platební morálkou vůči společnosti neměli. Respondenti, kteří odpověděli kladně, byli dále dotázáni, jakým způsobem prověřují odběratele. Nejčastěji odpovídali, že k prověření odběratelů využívají náhled do sbírky listin na portálu justice.cz. Méně častými odpověďmi bylo využívání služeb externích kanceláří a dotaz na jiné firmy spolupracující s prověřovaným odběratelem.

### **Využívá společnost služeb externích kanceláří?**

Respondenti opět mohli volit odpověď ANO-NE. V případě kladné odpovědi dále pokračovali v hodnocení služeb na stupnici 1 – 5, kdy:

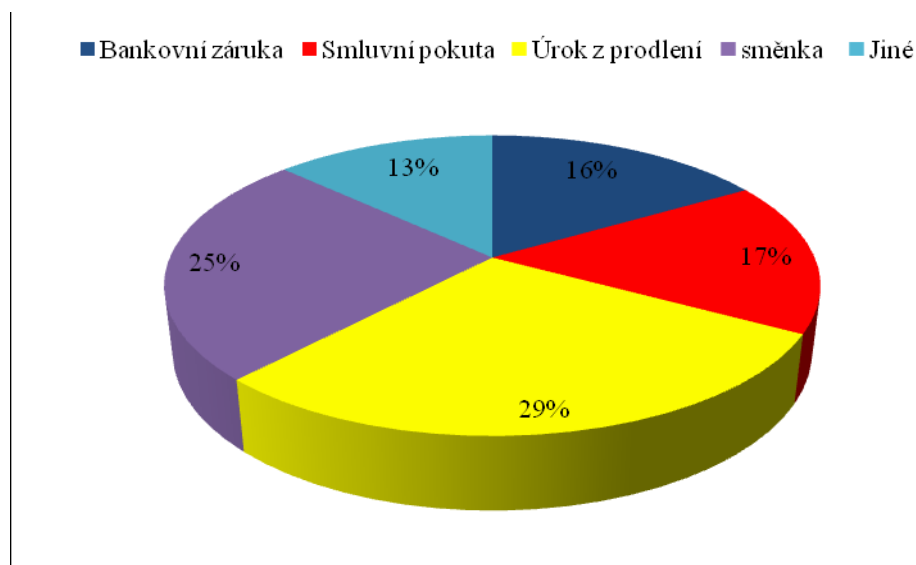
- 1- výborné
- 2- chvalitebně
- 3- dobré
- 4- dostatečné
- 5- nedostatečné

Odpověď ANO volilo 66% dotázaných. Z toho 40% uvedlo, že služby externích kanceláří jsou chvalitebné, 30% hodnotí služby jako dobré, 10% jako výborné, 10% dostatečné a dalších 10% hodnotí služby jako nedostatečné.

### **Využívá společnost zajištění pohledávek?**

Respondenti volili odpověď ANO – NE, přičemž na odpověď ANO navazovala otázka, jaké druhy zajištění společnost využívá. Respondenti měli možnost výběru z těchto odpovědí:

- a. bankovní záruka
- b. smluvní pokuta
- c. úrok z prodlení
- d. směnka
- e. jiné



*Graf 2.2 Využití jednotlivých druhů zajištění*

*Zdroj: Vlastní*

Respondentů, kteří odpověděli ANO, bylo celkem 87%. Z toho nejvíce využívá jako zajištění úrok z prodlení a smluvní pokutu. Mezi jiné způsoby zajištění se řadil dokumentární akreditiv. Jeden z dotázaných odpověděl, že využívá jako zajištění zástavu nemovitosti.

### **Využívá společnost pojištění pohledávek?**

U této otázky byl poměr odpovědí velice vyrovnaný. Téměř větší polovina respondentů odpověděla, že pojištění pohledávek využívá. Tato otázka byla dále rozvinuta o dotaz, u kterých odběratelů společnost využívá pojištění obecně. Většina společností odpověděla, že se snaží pojišťovat všechny pohledávky. Méně častou odpovědí bylo pojištění u odběratelů s významným obratem. Jedna ze společností odpověděla, že pojišťuje pohledávky pouze, požaduje-li to banka.

### 3. Analýza pohledávek v praxi

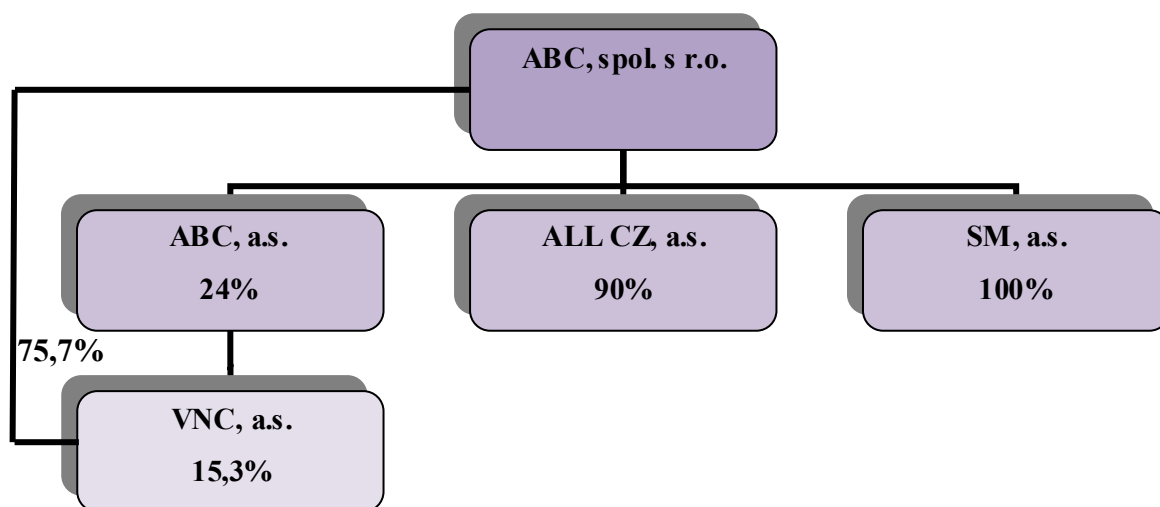
Pro analýzu pohledávek byla vybrána společnost ABC, spol. s r.o., která je v současné době v konkursu s následnou likvidací. Společnost na trhu působila úspěšně 19 let. Jelikož se jednalo o společnost s obchodním zaměřením, její aktiva tvořily především krátkodobé pohledávky.

#### 3.1 Předmět podnikání společnosti

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost
- silniční motorová doprava
- zemědělská výroba
- zpracování ovoce a zeleniny
- nakládání s odpady
- a další

Společnost v době svého působení nabízela širokou škálu produktů, k nimž patřily zemědělské komodity, pekárenské komodity, průmyslová hnojiva, posypová sůl, jedlá sůl a soda. V rámci skupiny se zaměřovala na zemědělskou prvovýrobu a potravinářství, zejména obchodu ovocem a zeleninou a mrazírenstvím.

#### 3.2 Schéma skupiny ABC platné k 31. 12. 2009



Zdroj: Výroční zpráva 2009



### **3.3 O společnosti**

#### **Historie a současnost**

Společnost ABC, spol. s r.o. byla založena v roce 1991 dvěma fyzickými osobami. Strategicky byla zřízena na česko-polsko-slovenském pohraničí, což umožnilo orientovat se na zahraniční obchod s širokým spektrem komodit.

Postupem času se začala činnost společnosti typizovat. společnost ve skupině se zaměřily na obchod s potravinami a zemědělskými produkty, průmyslovými hnojivy a solí.

Od poloviny roku 1999 společnost zahájila výrobní činnost v segmentu mražených zeleninových směsí a mražených jídel. Velmi úspěšnou se ukázala i strategie výroby potravin v privátních obalech pro potravinářské řetězce.

V roce 2004 došlo k podstatnému rozšíření skupiny ABC o nové pobočky na slovenském, polském a bulharském trhu. V témže roce došlo k rozšíření působnosti o sekci pekárenských komodit. Produkty této sekce byly mák, kmín, len a rozinky.

V roce 2006 společnost získala většinový akciový podíl ve společnosti SM, a.s. Nemalou investicí bylo také získání většinového akciového podílu ve slovenské společnosti VNC, a.s. Došlo také k podstatné organizační změně. Obchod s ovocem a zeleninou a mrazírenstvím byl přesunut do dceřiné společnosti na Slovensku. Společnost v tomto roce zahájila investici do nového sídla společnosti.

Rok 2007 byl pro společnost velmi silným rokem. Tržby společnosti vzrostly o 27% oproti roku 2006. V nominální hodnotě tržby přesáhly 2,5 mld. Kč. Významnou událostí bylo přestěhování do nového sídla společnosti, které poskytlo zaměstnancům lepší zázemí. V roce 2007 také došlo k fúzi dvou podniků ve skupině, což umožnilo sloučit oblast potravinářství do jednoho podniku.

V roce 2008 společnost v růstu obrátu pokračovala a to o celých 43% oproti roku 2007. Celkový obrát tak dosáhl hodnoty 3,7 mld. Kč. Největší podíl na zvýšení tržeb měla sekce zemědělských komodit. Finanční výsledek hospodaření byl pozitivně ovlivněn prodejem akcií jedné z dceřiných společností. Negativní dopad na finanční výsledek měly hedgingové operace, které ovlivnily hospodářský výsledek celkovou ztrátou 21 mil. Kč.

V roce 2009 došlo k navýšení základního kapitálu z nerozděleného zisku na hodnotu 50 mil. Kč z původních 350 tis. Kč. V tomto roce se společnost dostala do velké ztráty a to ve výši 418 mil. Kč, Tato ztráta byla předmětem řešení prostřednictvím plánů, jak zlepšit situaci.

Rok 2010 zahrnoval plán restrukturalizace společnosti ABC, spol. s r.o., který měl 2 fáze.

1. fáze:

- součinnost při restrukturalizaci s konzultační společností
- klubové financování bank, snižování počtu financujících bank, spolupráce s hlavními věřiteli
- prodej problémových akvizic
- snížení stavu zaměstnanců
- snížení celkového obrátu a tím snížení čerpání provozních úvěrů

2. fáze:

- prodej agrárního byznysu při zachování solného byznysu
- prodej solného byznysu při zachování agrárního byznysu
- prodej celého holdingu na 1 Kč

Dne 2. 7. 2010 společnost sama podala insolvenční návrh s ohlášeným záměrem reorganizace. S reorganizací však většina věřitelů nesouhlasila. Společnost tedy vzala návrh na reorganizaci zpět. Dne 9. 8. 2010 krajský soud rozhodl o úpadku společnosti ABC, spol. s r.o.

V současné době je společnost v konkurzu a probíhá řízení po úpadku. Zjišťuje se hodnota majetkové podstaty společnosti, způsob jejího zpeněžení, hodnota přihlášených pohledávek, evidují se incidenční spory v insolvenčním řízení apod.

### **3.4 Podnikový informační systém**

Společnost pro podnikové řízení využívá informačního systému ESO9. Tento systém je schopen plně postihnout specifické potřeby společnosti. Systém ESO pokrývá následující oblasti:

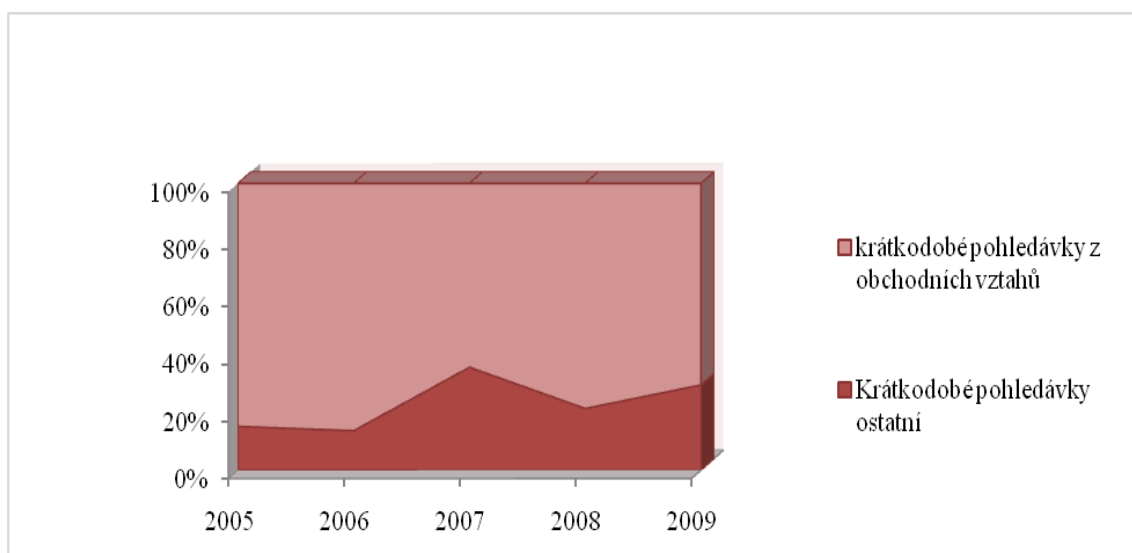
- *Účetnictví, finance a saldokonto* – zahrnuje všechny možné výstupy pro státní správu, komunikaci s bankami, sledování vzájemného saldokonta včetně tvorby upomínek.
- *Majetek* – jednoduchá evidence majetku. Systém sám generuje odpisy a umožňuje další podpůrné činnosti.
- *Prodej* – systém sám tvoří cenové nabídky a následně generuje prodejní objednávky a přehled jejich plnění. Umožňuje jednoduchou tvorbu vydaných faktur. Nabízí řešení

reklamací, přehledové sestavy o prodeji, správu číselníku obchodních partnerů, zboží apod.

- *Nákup* – vystavení nákupních poptávek s možností automatického generování objednávek na nákup, evidence přijatých faktur, kontroly plnění zaslaných objednávek a celá řada přehledových sestav o prodeji.
- *Sklad* – systém nabízí přehlednou skladovou evidenci, příjmy a výdeje ze skladu, inventury skladových zásob, možnost prodejů přímo ze skladu a další.
- *Interní evidence* – možnost jednoduché a přehledné evidence úkolů.
- *Evidence dokumentů* – systém umožňuje vést evidenci dokumentů na jednom místě, spravovat je a rychle vyhledávat. Dokumenty lze také uzamykat<sup>38</sup>.

### 3.5 Řízení pohledávek ve společnosti ABC, spol. s r.o.

Pro analýzu pohledávek ve společnosti je potřeba znát, jaké druhy pohledávek společnost evidovala. Každá pohledávka má určité vlastnosti, kterými se odlišuje od ostatních. Pro rozbor pohledávek budou klíčové pohledávky z obchodních vztahů. Jelikož se jedná o obchodní podnik, je pro něj charakteristický vysoký podíl krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů na celkových krátkodobých pohledávkách.



*Graf 3.1 Podíl krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů na celkových krátkodobých pohledávkách*

*Zdroj: Výroční zprávy 2005 - 2009*

<sup>38</sup> <http://www.eso9.cz/produkty/eso9-start>

### 3.5.1 Druhy pohledávek ve společnosti

#### *Dlouhodobé pohledávky*

Jedná se o pohledávky se splatností delší než 1 rok. Společnost evidovala dlouhodobou pohledávku, která představovala půjčku poskytnutou společností ABC, a.s. (podnik ve skupině) do roku 2007, kdy došlo k jejímu splacení. Od roku 2007 společnost neevidovala žádné dlouhodobé pohledávky.

#### *Krátkodobé pohledávky*

Společnost evidovala tyto krátkodobé pohledávky:

1. Pohledávky z obchodních vztahů
2. Pohledávky – ovládající a řídící osoba
3. Pohledávky – Podstatný vliv
4. Stát – daňové pohledávky
5. Krátkodobé poskytnuté zálohy
6. Dohadné účty aktivní

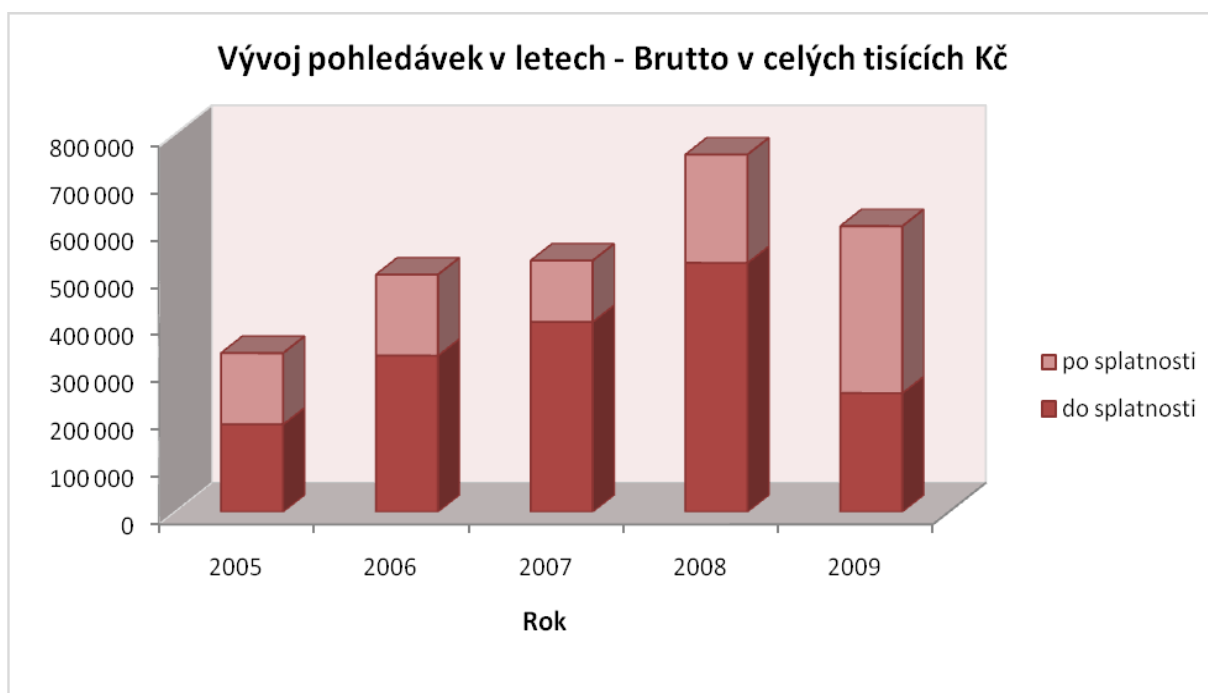
### 3.5.2 Vývoj pohledávek ve společnosti

Vývoj pohledávek je významnou informací. Pro podnik je důležité znát příčiny růstu či poklesu pohledávek.

**Tab. 3.1 Vývoj krátkodobých pohledávek v letech 2005 – 2009**

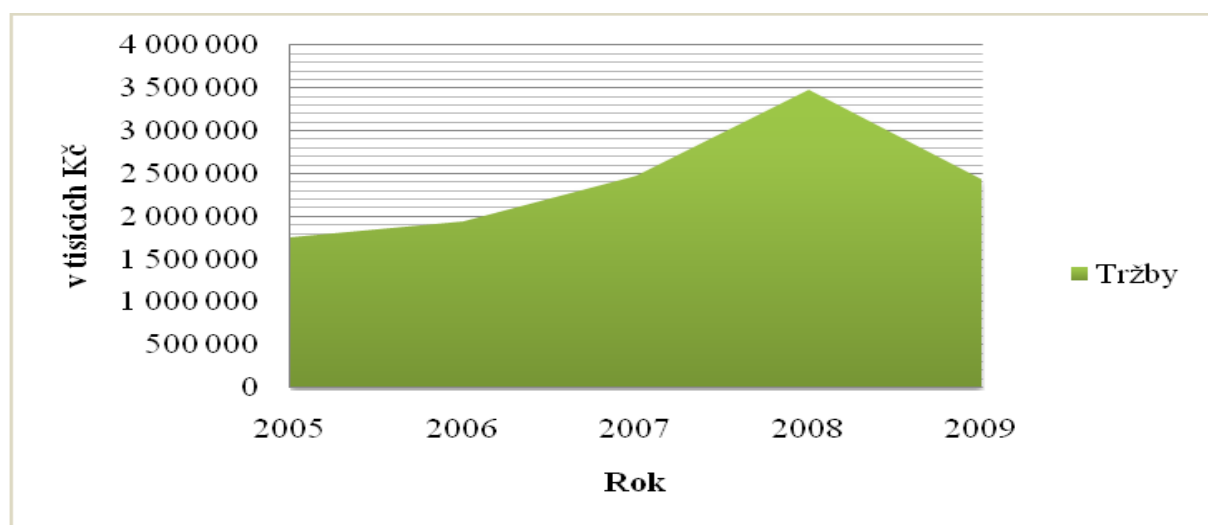
Rok	kategorie	do splatnosti	Po splatnosti					Celkem po splatnosti	Celkem
			0-90 dní	91-180 dní	181-360 dní	1-2 roky	2 a více		
2005	Brutto	185 438	117 130		33 926			151 056	336 494
	Oprav.položky	0	7753					7753	7753
	Netto	185 438	143 303					143 303	328 741
2006	Brutto	331 229	148 785		22 698			171 483	502 712
	Oprav.položky	0	20 005					20 005	20 005
	Netto	331 229	151 478					151 478	482 707
2007	Brutto	402 836	113 081	2 878	13 756			129 715	536 551
	Oprav.položky		575	497	12 082			13 154	13 154
	Netto	402 836	112 506	2 381	1 674			116 561	519 397
2008	Brutto	527 848	204 658	8 546	8 505	506	7 184	229 398	757 246
	Oprav.položky	0	2 388	8 515	5 654	0	7 115	23 672	23 672
	Netto	527 848	202 270	31	2 851	506	69	205 728	733 574
2009	Brutto	251 854	156 728	20 557	148 107	21 109	7 190	353 690	605 544
	Oprav.položky	88 666	40 654	10 516	147 561	20 213	7 190	226 134	314 800
	Netto	163 188	116 074	10 040	546	896		127 556	290 744

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti z let 2005 – 2009*



*Graf 3.2 Vývoj krátkodobých pohledávek v letech 2005 – 2009*

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2005 - 2009*



*Graf 3.3 Vývoj tržeb*

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2005 - 2009*

Z grafů (3.2) a (3.3) lze usoudit, že s rostoucími tržbami rostly pohledávky a naopak. Společnost vykazovala v letech 2005 – 2008 růst tržeb až na rekordních 3,7 mld. Kč. Významný podíl na růstu tržeb měla sekce zemědělských komodit. Zejména byly úspěšné obchody s pšenicí, které představovaly 44% tržeb ze sekce zemědělských komodit. Tržby

u pekářenských komodit vzrostly meziročně o 20%. Důsledkem růstu tržeb byl extrémní růst cen máku na několikanásobnou hodnotu průměrné ceny.

V roce 2009 bohužel tržby začaly klesat. Příčinou byla celosvětová krize, která dorazila i do společnosti ABC, spol. s r.o. Přesto společnost tržby vykazovala. Zisk společnosti byl na tom hůře. Společnost se v roce 2009 dostala do ztráty 418 mil. Kč. Příčinou byly nezinkasované pohledávky, ke kterým musela společnost vytvořit opravné položky, viz tabulka (3.1). Dále musela společnost vytvořit opravné položky k zásobám ve výši 141 236 tis. Kč, protože byla při inventarizaci zjištěna nižší prodejní cena, než je skladová cena. Opět se jedná o výkyv v cenách máku. Tvorba opravných položek způsobila pokles vlastního kapitálu až do záporných hodnot.

### 3.5.3 Vnitřní směrnice

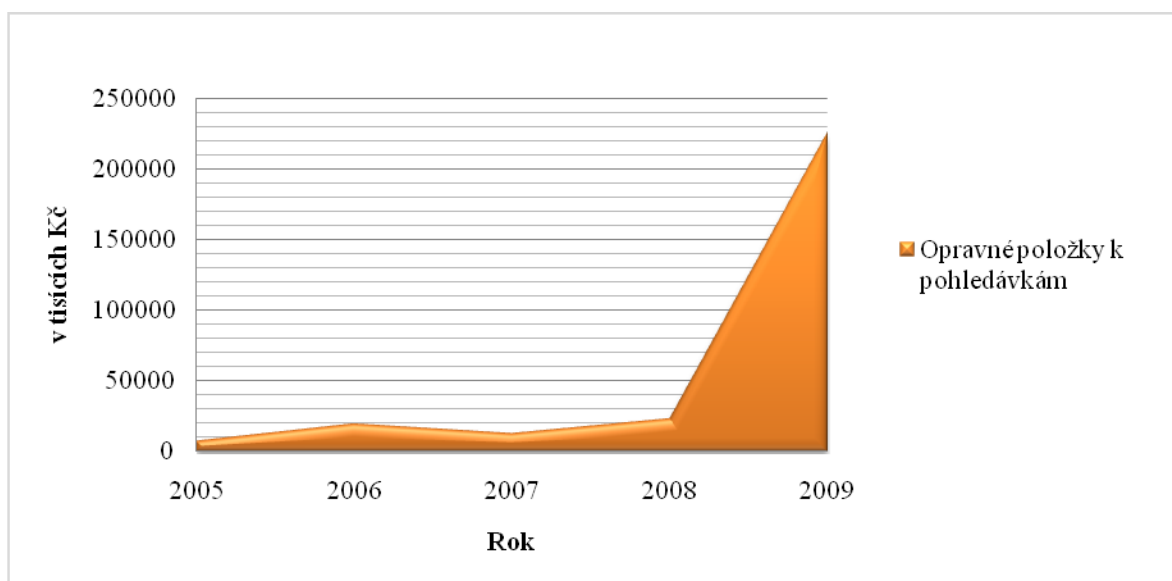
Společnost vytvářela daňové opravné položky dle ustanovení zákona.<sup>39</sup> Nad rámec zákonných opravných položek vytvářela účetní opravné položky na základě vlastního ověření platební morálky odběratelů. K ohroženým pohledávkám společnost vytvářela opravné položky v 100% výši bez ohledu na lhůty po splatnosti.

**Tab. 3.2 Tvorba účetních opravných položek k pohledávkám**

Pohledávky s lhůtou po splatnosti	Výše účetní opravné položky
od 30 do 90 dnů	5%
Od 90 do 180 dnů	50%
nad 180 dnů	100%

*Zdroj: Výroční zpráva společnosti*

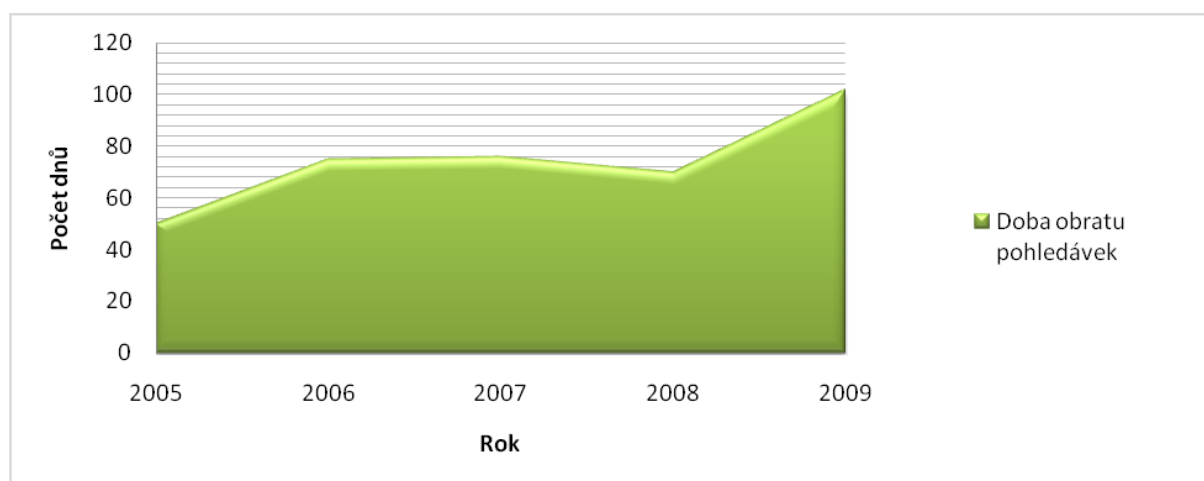
<sup>39</sup> §8 zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů



*Graf 3.4 Opravné položky k pohledávkám v letech 2005 – 2009*

*Zdroj: výroční zprávy společnosti 2005 - 2009*

V letech 2005 – 2009 vytvářela společnost opravné položky, které byly vytvořeny k nedobytným nebo rizikovým pohledávkám. Společnost podnikla právní kroky k jejich vymožení. V rámci controllingu společnost sledovala dobu obratu pohledávek, která podniku udává dobu mezi zasláním faktury a inkasem pohledávky. Za optimální vývoj lze považovat dobu splatnosti pohledávek menší než 30 dní. Nežádoucí vývoj je při hodnotě nad 90 dnů. Doba obratu pohledávek v podniku je následující:



*Graf 3.5 Doba obratu pohledávek*

*Zdroj: účetní výkazy společnosti 2005 - 2009*

Doba obratu ve společnosti se pohybovala v letech 2005 – 2008 průměrně okolo 70 dnů. Vyšší doba obratu pohledávek představuje riziko, které byla společnost ochotna podstoupit ve svém oboru. V roce 2009 však byla překročena hranice 90 dnů, což pro společnost znamenalo vysokou vázanost prostředků v pohledávkách a to mělo za následek snížení likvidity podniku.

#### **3.5.4 Proces řízení pohledávek v ABC, spol. s r.o.**

Obchodní činnost ve společnosti měli v kompetenci obchodní zástupci, kteří sjednávali veškeré obchody, ověřovali platební morálku odběratelů, pracovali s výkazy a cash flow odběratelů apod. Jelikož byli obchodníci odměňováni podle úrovně hospodářského výsledku resp. krycího příspěvku, bylo v jejich zájmu ověřovat bonitu klienta a uzavírat zdravé obchody.

Společnost se kriticky stavěla ke službám externích kanceláří z důvodu nedostatečných informací o peněžních tocích, které byly pro společnost směrodatné. Na pravidelných měsíčních poradách provádělo vedení společnosti kontroly splatností pohledávek. Pokud byla pohledávka po lhůtě splatnosti do 45 dnů, zasílala společnost upomínky a následně v zastoupení obchodníků kontaktovala dlužníky osobně. Pokud byl odběratel 90 dnů a více po splatnosti, předávala společnost pohledávku právní kanceláři k vymáhání právní cestou. U těchto pohledávek vytvářela společnost opravné položky. Výši opravných položek strhávala společnost obchodnímu zástupci ze zisku, což nutilo obchodníka opakovaně jednat s dlužníkem o úhradě.

Společnost dodávala zboží odběratelům i v případě, že byli po splatnosti. Především se jednalo o zemědělce, kteří jsou závislí na dotacích placených státem. Dodávky byly většinou zastaveny v momentě, kdy se situace s likviditou odběratele nezlepšovala

Mezi významné odběratele společnosti patřili zemědělci. V případě, že se dostali do prodlení se splatností faktur nebo nebyli schopni zaplatit vůbec, společnost jim nabízela možnost barterových obchodů. Jelikož společnost obchodovala se zemědělskými komoditami, byly produkty zemědělců pro společnost hodnotné.



### **3.5.5 Zajištění a vymáhání pohledávek**

#### **3.5.4.1 Zajištění pohledávek**

##### ***Smlouva a platební podmínky***

Běžná doba splatnosti faktur společnosti byla stanovena na 14 – 45 dnů, která se lišila podle kritéria:

- objemu dodávek
- strategického významu pro společnost
- délky vzájemných obchodních vztahů
- platební morálky odběratele

Podle kritéria platební morálky se lišil také obsah smluv. U problematických odběratelů obsahovala smlouva odlišné vymezení vlastnického práva ke zboží. Vlastnictví ke zboží přecházelo na odběratele až úplným zaplacením fakturované částky. Smlouva taktéž obsahovala doložku o zaplacení úroků z prodlení, nebyl-li závazek uhrazen včas. V případě nových odběratelů požadovala společnost platbu prostřednictvím zálohy.

U odběratelů, kteří byli dlouhodobými partnery a byli strategicky významní pro společnost, byly smluvní podmínky nastaveny výhodněji. Tato výhoda byla založena na dlouholeté spolupráci a důvěře.

Řízení úvěrových limitů bylo závislé na postavení odběratelů a společnosti na trhu. Limity byly nastaveny u problematických partnerů a v závislosti na segmentech, ve kterých se obchodovalo. Například pohledávky za státními podniky nebyly nijak omezovány, protože riziko problematického inkasa bylo téměř nulové.

##### ***Pojištění***

Společnost využívala pro zajištění zahraničních obchodů služeb Exportní, garanční a pojišťovací společnosti (EGAP). Především využívala pojištění vývozních pohledávek.

Tuzemské pohledávky taktéž společnost pojišťovala, ale jen v případech zajištění bezpečnosti odběratelsko-dodavatelských vztahů nebo u nových odběratelů s velkým objemem obchodů. Pojišťovna poskytla klientovi (společnosti) pojistný limit, který určoval maximální výši krytí dluhu. Tato výše se určovala zpravidla podle interních kreditních limitů nebo na základě žádosti ve smlouvě o pojištění.

Ze zajišťovacích instrumentů společnost standardně využívala směnky, kdy předmětem zajištění byla směnka vlastní, kterou se dlužník (výstavce) zavázal splatit dlužnou částku v určitý den na určitém místě. Směnkou byly zajišťovány obchody, kde si odběratele

podmiňovali zaplacení pohledávky další dodávkou zboží. Z dalších nástrojů zajištění to byly bankovní záruky, dokumentární akreditivy a dokumentární inkasa, které jsou charakterizovány v části (2.1). Specifickým druhem zajištění byly již zmíněné barterové obchody, které sloužily pro překonání problémů se splatností odběratelů. Tento druh zajištění používala společnost výhradně v zemědělské sekci.

#### **3.5.4.2 Vymáhání pohledávek**

Proces vymáhání pohledávek byl následující. Oddělení controllingu provádělo monitoring pohledávek ve společnosti jednou měsíčně. Pokud pracovník controllingu zjistil, že odběratel neuhradil splatnou fakturu, oznámil tuto skutečnost obchodníkovi, ke kterému byl odběratel přiřazen. Obchodník na základě této informace kontaktoval telefonicky odběratele a upozornil jej na neuhrazenou platbu. Pokud byl stále odběratel v prodlení, společnost posílala písemné upomínky a to opakovaně. Dalším krokem byla osobní návštěva obchodníka, který se snažil zjistit důvody prodlení.

Společnost v případě neschopnosti placení nabízela možnost splátkového kalendáře nebo hledala řešení barterovou cestou. V případě neplnění splátkového kalendáře společnost předala pohledávku právní kanceláři k vymáhání. U pojištěných pohledávek po splatnosti byly předány podklady pojišťovně.

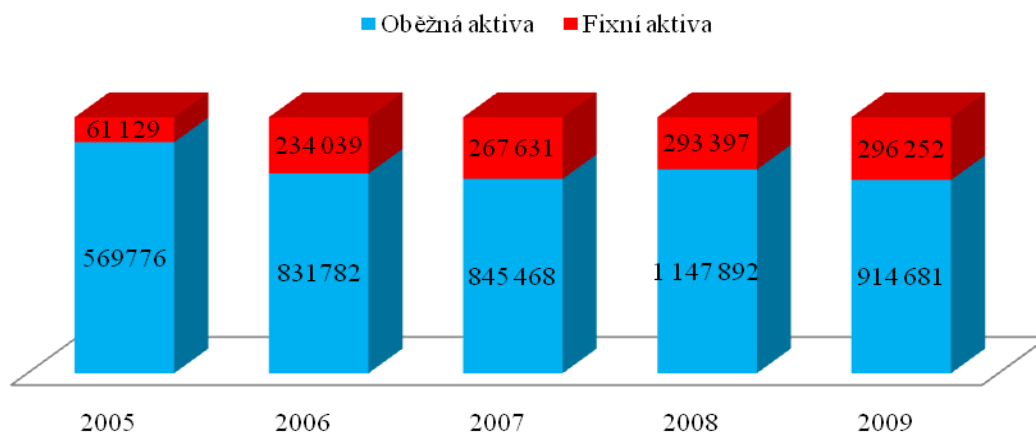
### **3.6 Vyhodnocení pohledávek ve společnosti ABC, spol. s r.o.**

Jelikož se společnost v současné době nachází v řízení po úpadku, návrh řízení pohledávek je pro společnost bezpředmětný. Přesto je třeba posoudit, zda řízení pohledávek mělo vliv na úpadek společnosti. Cílem bude identifikovat příčiny úpadku společnosti, souvislost pohledávek s úpadkem a navrhnout opatření, která mohla předejít úpadku společnosti.

#### **3.6.1 Struktura majetku ve společnosti ABC, spol. s r.o.**

Společnost se zabývala obchodní činností. Tento způsob podnikání se projevuje ve struktuře rozvahy. Pro obchodně založené společnosti je charakteristický vysoký podíl oběžných aktiv na celkových aktivech. Nízký podíl fixních aktiv je dán tím, že obchodní činnost nevyžaduje velké množství majetku, pro obchod postačí pouze skladovací prostor, administrativní budova a vybavení podniku. Fixní aktiva mohou také zahrnovat podíly

v ovládaných a řízených osobách, které jsou rozvahově zachyceny jako dlouhodobý finanční majetek.



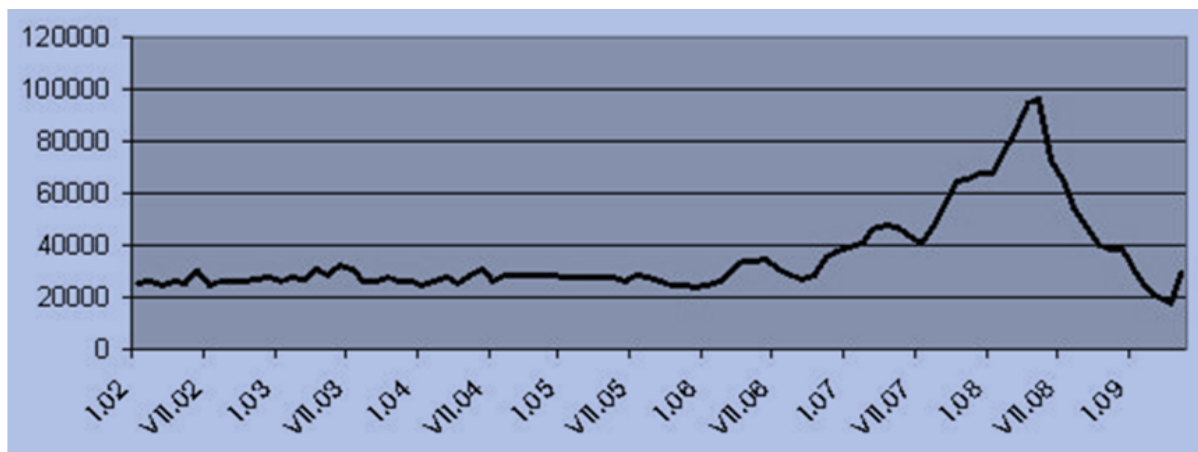
*Graf 3.6: Podíl oběžných a fixních aktiv v ABC, spol. s r.o.*

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2005 - 2009*

Aktiva společnosti ABC, spol. s r.o. byla z 80 – 90 % tvořena oběžným majetkem. Společnost v době své existence neměla problém s obrátkou provozních zásob, což se také projevilo vysokou rentabilitou. Rizikovým se ukázal obchod s mákem. V polovině roku 2008 došlo k nadprůměrnému růstu cen makového semene, kdy cena vystoupala až na 100 Kč/Kg. Běžná cena makového semene se pohybuje okolo 30 Kč/Kg. Obrat společnosti sice vzrostl, ale marže klesaly. Jelikož byla úroda máku v roce 2008/2009 nadprůměrná a cena příliš vysoká, došlo k tomu, že odběratelé nahradili tuto plodinu jinou cenově dostupnější plodinou. Tohle obecně známé tržní chování způsobilo pokles ceny máku až na 17 Kč/Kg. Ve společnosti kolísání ceny máku vyvolalo nutnost přecenění zásob na tržní hodnotu. V rozvaze se přecenění projevilo poklesem hodnoty zásob. S mákem vznikly i další problémy a to zejména ve skladování. Tato plodina je náročná na skladování a zpravidla je skladovatelná v období 1 roku. Společnosti zůstaly vysoké zásoby máku, ke kterým musela vytvořit opravné položky.

Na základě těchto skutečností lze usoudit a také vytknout, že společnost měla obrovské množství peněžních prostředků v zásobách, které nedokázala prodat z důvodu poklesu poptávky po makovém semeni. Tyto zásoby ztratily svou hodnotu, což způsobilo obrovský propad v aktivech společnosti.

V rozvaze společnosti byly také majetkové investice v podobě podílů v dceřiných společnostech. Tyto dceřiné společnosti nebyly až tak výnosné, ale přesto společnost neprovedla přecenění tohoto majetku.



Graf 3.7: Vývoj ceny máku v Kč/t

Zdroj: ČSÚ

### 3.6.2 Řízení pohledávek ve společnosti ABC, spol. s r.o.

Proces nákupu a prodeje zboží měli v pravomoci obchodní zástupci společnosti. Ve své činnosti nebyli nijak významně omezováni po celou dobu existence společnosti.

Obchodníci uzavírali obchody na základě vlastních rozhodnutí a možnostech na trhu. Vedení společnosti se podrobně nezajímalo o odběratele, protože veškerou důvěru vkládala obchodníkům. Tento přístup, zejména svěřené činnosti obchodníků, se po 19 letech fungování přesto neosvědčil. Obchodníci v roce 2009 uzavírali objemné obchody s odběrateli, kteří nebyli bonitní, a jejich majetek nepostačoval na pokrytí pohledávek společnosti. Tyto podivné obchody uzavírali 2 zaměstnanci, na které společnost podala trestní oznámení. Bohužel tyto podvodné obchody společnost neodhalila včas, protože obchodníci úzce spolupracovali s oddělením controllingu a navíc byli vždy účastni inventur. Na tyto nedobytné pohledávky společnost musela vytvořit účetní opravné položky, které podnítily změny v rozvaze sestavené k 31. 12. 2009.

Společnost obchodovala ve velkých objemech a to zejména s dlouholetými partnery. U těchto partnerů společnost nenastavovala žádné credit limity, ani nepojišťovala pohledávky, protože na základě dlouholetých vztahů věděla, že partner neměl v minulosti problém s úhradou faktur. Tento postup je pochopitelný zejména z důvodu udržení si těchto vztahů. Pokud partner odebírá zboží ve velkých objemech a nemá problém se splatností, je absurdní omezovat jej credit limitem. Nedostatkem společnosti bylo nepojišťování velkých objemů

obchodů. I přes existenci dlouholetých vztahů, a to především v době finanční krize, se může stát, že začne mít i dlouholetý partner problémy se splatností, např. z důvodu nesolventnosti jeho odběratelů.

Jeden z hlavních problémů společnosti spočíval v převedení kompetencí správy obchodní činnosti na obchodníky. Společnost měla nastavit obchodníkům pravidla jako je monitoring odběratelů, stanovení credit limitů a hlášení o chodu obchodu vedení podniku v pravidelných intervalech. Oddělení controllingu mělo sice na starost kontrolu a hlášení činností obchodníků, ale systém byl nastaven tak, že kooperace mezi obchodníky a controllingem byla význačná.

### **Návrh credit limitu**

Jako opatření pro společnost bych navrhla systém credit limit, což je vlastně stanovení maximální výše pohledávky za jedním odběratelem. Tento systém má především zabránit tomu, aby nenarostly pohledávky do neúměrné výše. Společnost tento systém využívala, ale ne optimálně.

Pro stanovení správné výše credit limitu je nutné vycházet z výše obratu, platebních podmínek stanovených ve smlouvě a v neposlední řadě vycházet z bonity odběratele. Jelikož není vždy možné zajistit všechny pohledávky ať už pojištěním nebo jiným vhodným nástrojem, měl by tady být pro odběratele credit limit, který bude regulovat objem pohledávek.

Ve společnosti by bylo nutné stanovit credit limit především u velkých odběratelů, kde je vyšší riziko vyvolané velkým objemem. U běžných odběratelů bych navrhla stanovit limit na 100 tis. Kč. Limity pro odběratele by měly být odsouhlaseny vždy vedením společnosti. V celkovém nastavení tohoto systému by měl pomoci interní systém ISO 9, který by byl nastaven tak, aby upozorňoval na překročení limitu a zablokování dalších objednávek.

### **Návrh na vytvoření divize pohledávek**

Systém divize pohledávek by představoval komplexní činnost řízení pohledávek delegovanou na samostatné oddělení. Tento úsek by se primárně zabýval pohledávkami, ale zároveň by spojoval činnosti jednotlivých obchodních zástupců, finančního a právního oddělení. Profil pracovníka divize by byl nestranný a nezávislý. Divize pohledávek by měla na starosti revizi pohledávek, která by zahrnovala kontroly uzavřených obchodů, kontroly smluvní dokumentace, monitorování platební morálky odběratelů apod.

V rámci divize by byla stanovena komise, která by se skládala z pracovníků divize a zástupců jednotlivých oddělení. Předsedou komise by byl finanční ředitel. Komise by zasedala 1x měsíčně. Předmětem řešení by byly výsledky revize, návrhy na opatření a další problematika pohledávek.

### **Kontroly skladů**

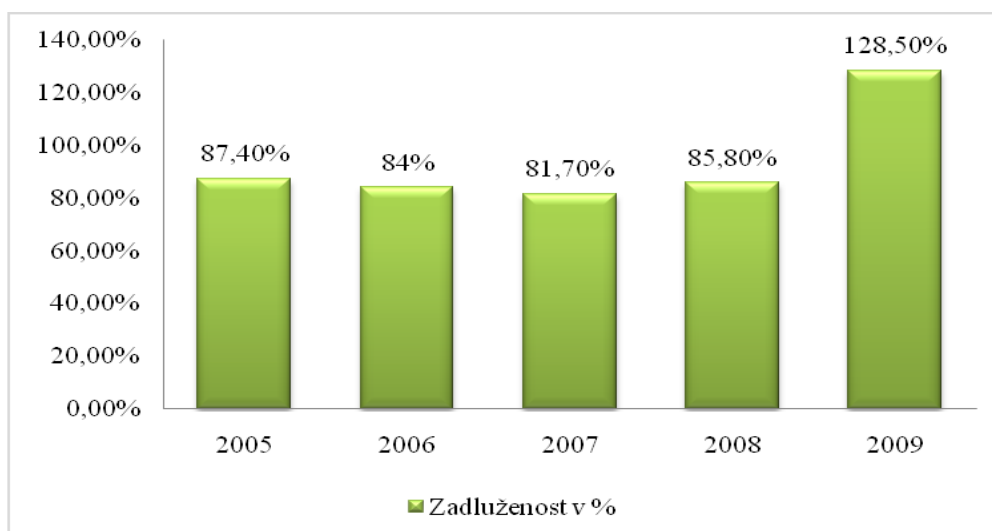
Společnost zásoby skladovala mimo sídlo společnosti. Z hlediska logistiky to mělo svůj účel. Skladovací prostory se přizpůsobovaly sídlům dceřiných společností a také lokalitám pěstitelství. Společnost však neměla plnou kontrolu nad zásobami. Touto činností byli pověřeni zaměstnanci, ale vedení společnosti už neověřovalo, zda jsou zásoby fyzicky na skladě.

V rámci ochrany majetku mohly být prováděny kontroly externích skladů osobně vedením společnosti nebo pověřeným pracovníkem. Osobní kontakt sice neodhalí menší úniky, ale může odhalit větší úniky, které mohou hrozit u vzdálených skladů. Navíc může osobní kontakt ovlivňovat chování zaměstnanců, např. zvýšení osobní zodpovědnosti. Z hlediska úspor času mohla společnost také nainstalovat kamerový systém, který by podpořil dozor nad zásobami.

### **3.6.3 Zadluženost společnosti ABC, spol. s r.o.**

Společnost k financování činnosti využívala především krátkodobých úvěrů od bankovních institucí. Celkem měla angažovanost ve 4 bankách. Krátkodobé úvěry byly zajištěny pohledávkami, jejichž sestavy společnost zasílala bankám 1x měsíčně. Banky prováděli kontrolu pohledávek, třídily pohledávky a upozorňovaly společnost na ohrožené nebo podezřelé pohledávky a samy takové typy pohledávek k zajištění úvěru odmítaly.

Dále měla společnost dlouhodobý úvěr, za který nakoupila podíly ve společnosti SM, a.s. Tímto majetkem také ručila bance.



*Graf 3.8: Zadluženost společnosti ABC, spol. s r.o.*

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti 2005 – 2009*

Celková zadluženost společnosti dosahovala v průměru 85% v letech 2005 – 2008. Dle hodnocení výsledků finanční analýzy je optimální zadluženost 50%. Vyšší zadluženost je hodnocena jako riziková. Ovšem pro obchodně založenou společnost je vysoká zadluženost běžným ukazatelem. V roce 2009 se zadluženost společnosti dostala na hodnotu 128%, což jednoznačně ukazuje na předluženost společnosti. Tento jev byl výsledkem zhoršené likvidity společnosti z důvodu špatné platební morálky odběratelů.

V době kdy přišla celosvětová krize a náhled na rizika v podnikání se změnil, měla společnost reagovat na hospodářskou recesi snížením celkového obrátu, které by zároveň přineslo snížení čerpání provozních úvěrů.

## Závěr

Účelem diplomové práce bylo popsat všeobecné aspekty pohledávek, ke kterým se řadí obecný vznik pohledávek, právní hledisko, účtování o pohledávkách, daňová problematika a především prevence v oblasti pohledávek. Je nutné zdůraznit, že podnikatelé by neměli podceňovat práci s pohledávkami a to především u společností, jejichž aktiva jsou tvořena tímto krátkodobým majetkem.

Řízení pohledávek vyžaduje stanovení postupů, jak se preventivně zajistit proti nedobytným pohledávkám, určit způsoby monitorování pohledávek a postupy při vymáhání pohledávek. Důležitou úlohou v řízení pohledávek sehraává usměrňování výše pohledávek a nákladů spojených s pohledávkami. Nelze obecně stanovit výši pohledávek, ani výši nákladů na pohledávky. Každé ekonomické odvětví má jiné potřeby, a způsob řízení pohledávek je individuální. Kupříkladu pro jednu společnost je pojištění pohledávek méně nákladné než proces vymáhání, pro jinou je zase méně nákladné vymáhání pohledávek. Je to dáno množstvím pohledávek v aktivech, odběratelsko-dodavatelskými vztahy, stabilní pozicí na trhu apod.

Hlavním cílem diplomové práce byla analýza rizik pohledávek ve společnosti ABC, spol. s r.o. a zhodnocení stavu řízení pohledávek. Při hledání identické společnosti, jejíž řízení mělo být porovnáváno s analyzovanou společností, nebyla nalezena společnost, která by byla srovnatelná, alespoň ne v České republice. Její činnost byla specifická. Obchodovala s průmyslovým a zemědělským zbožím, které zásadně odlišovalo společnost od ostatních společností. Společnosti ABC, spol. s r.o. není v současnosti, co navrhnout, jelikož je v konkurzním řízení, což vedlo ke snaze odhalit příčiny úpadku.

Společnost ABC, spol. s r.o. evidovala velký objem pohledávek z obchodních vztahů. Po zpracování analýzy lze usoudit, že řízení velkého objemu pohledávek není jednoduché a především je riskantní. Riziko, které společnost nesla, dokázala řídit do doby příchodu celosvětové krize. V roce 2008 vykazovala společnost nejvyšší objem pohledávek za sledované období a také nárůst pohledávek po splatnosti, což signalizovalo budoucí problém s likviditou. Zde společnost podcenila riziko velkého objemu pohledávek, které s přicházející krizí narůstalo. Celkový trend objemu pohledávek byl rostoucí, ale v roce 2009 byl zaznamenán pokles, který byl reakcí na špatnou platební morálku odběratelů.

Významné riziko ve společnosti představovala neomezená činnost obchodních zástupců. Kontrola činností byla zanedbána ze strany vedení společnosti. Vedení společnosti



dávalo „volnou ruku“ svým zaměstnancům a někteří z těchto řad toho dokázali zneužít. Pokud by zaměstnanci měli na paměti, že si společnost zakládá na přísných kontrolách, pravděpodobně nemuselo dojít k podvodům ze strany obchodních zástupců a pracovníků controllingu.

S kontrolou činností souvisí stanovení přesných pravidel, jejichž dodržování by kontrolám mělo podléhat. Směrnici usměrňující činnost obchodníků společnost nevytvářela. Zejména se jedná o již zmíněné credit limity pro odběratele, které společnost nenastavovala. Pokud by byly limity striktně nastaveny, patrně by ovlivnily generované objemy pohledávek, které byly ve společnosti rizikové.

Společnost měla nastavena pravidla dodávek zboží, avšak tento systém umožňoval odběratelům odebírat zboží i v případě, že byli po splatnosti. Společnost prodlení akceptovala především u zemědělců a dlouhodobých obchodních partnerů. Tento systém není ideální. U obchodních partnerů to může vést k úpadku morálky a snížení zodpovědnosti vůči společnosti.

Jako další riziko je vnímána divize pekárenských komodit. Konkrétně se jedná o komoditu mák. Obchod s makovým semenem se ukázal ve společnosti jako výnosný díky rostoucí poptávce po makovém semeni na straně zahraničních trhů v důsledku neúrody v ostatních pěstitelských státech. Jelikož je cena máku ovlivněna velikostí úrody, dochází u této komodity k nestálosti ceny, protože i úroda je kolísavá v závislosti na podmínkách počasí. Společnost fungovala jako spekulant na cenový vývoj komodit, což představuje riziko ztráty. V marketingovém roce 2008/2009 došlo k rozkolísání ceny máku, které nebylo očekávané. Na podzim roku 2008 se cena nadprůměrně zvýšila a na jaře roku 2009 cena podprůměrně klesla. Zvýšení ceny způsobilo narůst rizika u zásob. Společnost vlastnila vysoké zásoby máku, u nichž klesla poptávka z důvodu vysoké ceny. Pokles ceny zase způsobil finanční ztrátu. Společnosti zůstaly zásoby máku skladem, které se později staly neprodejně, protože u máku dochází ke žluknutí. Zpravidla je skladován v období jednoho roku.

Úpadek společnosti měl mnoho příčin, které na sebe navazovaly. Dle mého názoru se společnost nepřizpůsobila celosvětové finanční krizi. V první řadě bych poukázala na přírůstek pohledávek z obchodních vztahů v roce 2008. Pohledávky po splatnosti se zvýšily více než o 50 %. Pozoruhodná je skutečnost, že na tento narůst nereagoval auditor. Výrok auditora byl v roce 2008 „bez výhrad“.

V roce 2009 společnost změnila auditorskou společnost, která ve zprávě poukázala na významnou nejistotu, která by mohla zpochybnit schopnost nepřetržitého trvání účetní jednotky. Auditor komentoval položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které představovaly riziko. Jednalo se o položky zásob a významnou tvorbu opravných položek k zásobám, dále o pohledávky a významnou tvorbu opravných položek k nim. Ve zprávě zdůrazňoval, že tyto položky rozvahy byly předmětem záruky při poskytování běžných bankovních úvěrů.

Díky nárůstu nesplacených pohledávek začala mít společnost problémy s likviditou. To se projevilo špatnou platební morálkou vůči věřitelům. Banky v době krize neměly zájem společnost podpořit ani přes dlouholetou spolupráci. K této události se přidaly špatné spekulace na vývoj cen komodit, které vyvolaly finanční ztrátu. Jako další příčina úpadku se ukázala činnost dvou obchodních zástupců, kteří ignorovali veškerá rizika a generovali velké objemy obchodů s odběrateli, kteří nebyli důvěryhodní. O tom, zda šlo o podvod ze strany obchodních zástupců, rozhodne soud na základě trestního oznámení, které společnost podala na tyto dva zaměstnance.

Společnost, která po celá léta existence dosahovala značných zisků, se dokázala dostat v jediném roce do ztráty, která přivedla společnost do úpadku. Ze strany vedení byly snahy o zlepšení stavu. Dokonce se podařilo najít strategického investora, který by vstoupil do společnosti, ale protože se společně nedokázali s bankovními institucemi dohodnout na podmínkách, investor od záměru odstoupil. Po tomto neúspěchu společnost sama podala insolvenční návrh s ohlášeným záměrem reorganizace, se kterým ale věřitelé nesouhlasili. Společnost vzala návrh na reorganizaci zpět a krajský soud rozhodl o úpadku společnosti ABC, spol.

## Seznam použité literatury

- [1] BAŘINOVÁ, D.; VOZŇÁKOVÁ, I. *Pohledávky – právně – daňově – účetně*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
- [2] DRBOHLAV, J.; POHL, T. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 2. přeprac. vyd. Praha: Aspi, 2006. 219 s. ISBN 80-7357-162-5.
- [3] FIŠEROVÁ, E., et al. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2008*. 6. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 448 s. ISBN 978-80-7263-450-7.
- [4] FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability*. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [5] KISLINGEROVÁ, E., et al. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [6] KUNEŠOVÁ-SKÁLOVÁ, J. *Pohledávky komplexní účetní a daňový pohled*. 4.vyd. Ostrava: Sagit, 1999. 147 s. ISBN 80-7208-132-2.
- [7] ŠEBESTÍKOVÁ, V. *Účetní operace kapitálových společností*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 296 s. ISBN 978-80-247-2760-8.
- [8] VAIGERT, D., et al. *Pohledávky: právní příručka věřitele*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 272 s. ISBN 80-251-0881-3.
- [9] VALACH, J. a kolektiv *Finanční řízení podniku*. 2.vyd. Praha: Ekopres, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- [10] VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

## Elektronické zdroje:

- [11] *BPX : pohledávky - vymáhání - prevence* [online]. 2005 [cit. 2011-04-12]. Bankovní záruka. Dostupné z WWW: <<http://www.bpx.cz/bankovni-zaruka/>>.
- [12] *KB : Služby pro obchod, export, konverze* [online]. 2010 [cit. 2011-04-12]. Bankovní záruka. Dostupné z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/sluzby-pro-obchod-a-export-konverze/index.shtml>>.
- [13] *Financování obchodu a vývozu* [online]. 2008 [cit. 2011-04-12]. Dokumentární akreditiv. Dostupné z WWW: <<http://www.mmspektrum.com/clanek/financovani-obchodu-a-vyvozu>>.
- [14] *Směnky* [online]. 2009 [cit. 2011-04-12]. Směnka - nepodstatné části. Dostupné z WWW: <[http://www.poliko.cz/nepodstatne\\_casti/?](http://www.poliko.cz/nepodstatne_casti/?)>.
- [15] *Jak na Faktoring* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Faktoring. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/finance/uvery-pro-podnikatele/jak-na-faktoring/>>.
- [16] *Justice.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Obchodní rejstřík. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.
- [17] *Živnostenský rejstřík* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Živnostenský rejstřík. Dostupné z WWW: <<http://www.rzp.cz/>>.
- [18] *Centrální registr dlužníků* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Centrální registr dlužníků. Dostupné z WWW: <<http://www.centralniregistrdluzniku.cz/>>.
- [19] *Agroweb : internetový zemědělský portál* [online]. 2010 [cit. 2011-04-12]. Pěstování máku. Dostupné z WWW: <[http://www.agroweb.cz/Vynos-a-kvalita-dva-zakladni-faktory\\_\\_s548x45397.html](http://www.agroweb.cz/Vynos-a-kvalita-dva-zakladni-faktory__s548x45397.html)>.

## Seznam zkratk

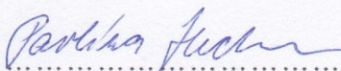
<b>apod.</b>	a podobně
<b>BÚ</b>	Běžný účet
<b>DE</b>	Daňová evidence
<b>DPH</b>	Daň z přidané hodnoty
<b>DzP</b>	Daň z příjmů
<b>EGAP</b>	Exportní garanční a pojišťovací společnost
<b>FAP</b>	Faktura přijatá
<b>Kč</b>	Korun českých
<b>Kg</b>	Kilogram
<b>mil.</b>	milion
<b>mld.</b>	miliarda
<b>ObčZ</b>	Občanský zákoník
<b>ObchZ</b>	Obchodní zákoník
<b>SI</b>	Směnečné inkaso
<b>SÚ</b>	Směnečný úrok
<b>t</b>	tuna
<b>tis.</b>	tisíc
<b>ÚJ</b>	Účetní jednotka
<b>ÚZ</b>	Účetní závěrka
<b>VÚD</b>	Vnitřní účetní doklad
<b>ZDP</b>	Zákon o dani z příjmů

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne 26.4.2011



Pavlína Hudečková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Čujkovova 1739/36, 700 30 Ostrava – Zábřeh

## Seznam tabulek

Tab. 1.1 Pohledávka za odběratelem	6
Tab. 1.2 Poskytnuté provozní zálohy	7
Tab. 1.3 Tvorba opravných položek	9
Tab. 2.1 Účtování o ručení z pohledu věřitele	16
Tab. 2.2 Účtování o ručení z pohledu dlužníka	17
Tab. 2.3 Účtování pohledávky ručitele za dlužníkem	17
Tab. 2.4 Příklad na účtování směnek – eskont směnky	25
Tab. 2.5 Příklad na účtování směnek – směnky k úhradě	25
Tab. 3.1 Vývoj krátkodobých pohledávek v letech 2005 – 2009	41
Tab. 3.2 Tvorba účetních opravných položek k pohledávkám	43

## Seznam grafů

Graf 2.1 Frekvence monitoringu platební morálky odběratelů v %	34
Graf 2.2 Využití jednotlivých druhů zajištění	36
Graf 3.1 Podíl krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů na celkových krátkodobých pohledávkách	40
Graf 3.2 Vývoj krátkodobých pohledávek v letech 2005 – 2009	42
Graf 3.3 Vývoj tržeb	42
Graf 3.4 Opravné položky k pohledávkám v letech 2005 – 2009	44
Graf 3.5 Doba obratu pohledávek	44
Graf 3.6 Podíl oběžných a fixních pohledávek v ABC, spol. s r.o.	48
Graf 3.7 Vývoj ceny máku v Kč/t	49
Graf 3.8 Zadluženost společnosti ABC, spol. s r.o.	50

## Seznam obrázků

Obr. 2.1 Průběh dokumentárního akreditivu	19
Obr. 2.2 Diskont směnky	24

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník na řízení pohledávek

Příloha č. 2: Vzor směnky

Příloha č. 3: Vzor upomínky

Příloha č. 4: Účtový rozvrh pro podnikatele



## Přílohy

### Příloha č. 1: Dotazník na řízení pohledávek

#### DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní,

jsem studentkou 5. ročníku ekonomické fakulty. Tento dotazník jsem vytvořila proto, abych zjistila, jak firmy řídí své pohledávky. Jedná se o analýzu, jejíž výsledky by měly vést k návrhu efektivního řízení pohledávek.

Dotazník je anonymní. Doba trvání vyplnění dotazníku je cca 10 minut vašeho času.

Předem Vám děkuji za poskytnutí objektivních informací, které mají velkou váhu pro mou diplomovou práci.

*K otázkám: V případě, že budete dotazník vyplňovat ručně, vaše odpovědi zakroužkujte.*

*Pokud jej bude vyplňovat v počítači, odpovědi označte červeně.*

#### 1. Jakou právní formu má Váš podnik?

- a. a.s.
- b. spol. s r.o.
- c. družstvo
- d. k.s.
- e. v.o.s.

#### 2. Kolik zaměstnanců má Vaše firma?

- a. do 25 zaměstnanců
- b. 25-50 zaměstnanců
- c. nad 50 zaměstnanců

**3. Jaká je výše čistého ročního obrátu firmy?**

- a. do 80 mil. Kč
- b. nad 80 mil. Kč

**4. Má vaše firma povinnost auditu?**

**ANO**

**NE**

**5. Existuje ve Vaší firmě vnitropodniková směrnice pro řízení pohledávek?**

**ANO**

**NE**

**6. Má Vaše firma úvěrový rámec (maximální výše pohledávky za jedním odběratelem)?**

**ANO**

**NE**

**7. Provádíte monitorování platební morálky odběratelů?**

**ANO**

→ Jaká je frekvence monitoringu? (zakroužkujte odpověď)

- a. Denně
- b. Týdně
- c. Měsíčně
- d. Jiná .....

**NE**

**8. Prověřujete své odběratele i v případě, že jejich platební morálka je vůči Vaší firmě vyhovující?**

**ANO**

→ Jakým způsobem?

.....

**NE**

**9. Členíte své odběratele podle nějakých kritérií?**

**ANO**

→ Podle jakých kritérií? (Zakroužkujte odpověď)

- a. Objem dodávaných produktů
- b. Délka vzájemných obchodních vztahů
- c. Strategický význam pro firmu
- d. Jiná kritéria

.....  
.....  
.....

**NE**

**10. Využíváte služeb externích informačních kanceláří?**

**ANO**

→ Jak hodnotíte služby těchto kanceláří?

stupnice      1      2      3      4      5

(1- výborné, 2 – chvalitebné, 3 – dobré, 4 – dostatečné, 5 – nedostatečné)

**NE**

**11. Využíváte zajištění pohledávek?**

**ANO**

→ Jaké?

- a. Bankovní záruka
- b. Smluvní pokuta
- c. Úrok z prodlení
- d. Směnka
- e. Jiné .....

**NE**

**12. Využíváte pojištění pohledávek?**

**ANO**

U kterých odběratelů (obecně)?

.....  
.....

**NE**

**13. Jak postupujete v případě mimosoudního vymáhání pohledávek?** (Pomocí číslic 1 – 6 popište postup vymáhání pohledávek, jak jdou jednotlivé činnosti za sebou. Pokud Váš postup nezahrnuje některé níže uvedené kroky, nečíslyte je.)

telefon

dopis

nabídka splátkového kalendáře

vyčíslení úroků z prodlení

smluvní pokuta

kontaktování firem pro vymáhání pohledávek

Děkuji za trpělivost při vyplňování dotazníku.

Pavčina Hudečková

## **Příloha č. 2: Vzor směnky**

### **SMĚNKA VLASTNÍ - vzor<sup>40</sup>**

V Třinci dne 15. 2. 2008

Směnka na =100.000,-Kč (slovy: jedno sto tisíc korun českých)

Za tuto směnku zaplatím společnosti ABC, spol. s r.o., IČO: 123 45 678, se sídlem Třinecká 2345/21, Třinec, PSČ 123 45, dne 12. 09. 2009 na adrese Třinecká 2345/21, Třinec, PSČ 123 45, částku 100.000,- Kč (slovy: jedno sto tisíc korun českých) bez protestu.

*Podpis*

---

Jan Novák

r.č. 650531/1234, trvale bytem Těšínská 12, Ostrava, PSČ 543 21, místem podnikání Těšínská 12, Ostrava, PSČ 543 12

(Výstavce)

---

<sup>40</sup> <http://www.smlouva-zdarma.cz/smenka-vlastni-vzor>

### **Příloha č. 3: Vzor upomínky<sup>41</sup>**

#### **Věc: Upomínka č. 1**

Vážený odběrateli,

dovolujeme si připomenout, že jste dosud neuhradil naší fakturu č. 201220081 ze dne 14. 2. 2009 splatnou 20. 12. 2008 na částku: 60 000,- Kč. Věříme, že se tak stalo nedopatřením a dlužná částka bude uhrazena do 10 dnů od doručení této upomínky.

S pozdravem

ABC, spol. s r.o.

#### **Věc: Upomínka č. 2**

Vážený odběrateli,

konstatujeme, že jste dosud neuhradil naší fakturu č. 201220081 ze dne 14. 2. 2009 splatnou 20. 12. 2008 na částku: 60 000,- Kč. Věříme, že naši pohledávku uhradíte obratem, nejpozději do 5 dnů. Pokud ani v tomto termínu fakturu neuhradíte, budeme následně nuceni dlužnou částku navýšit o penále a o upomínací výdaje a zároveň bude konkrétní pohledávka za Vámi zveřejněna v celostátním registru pohledávek, na internetové adrese: [www.registr-pohledavek.cz](http://www.registr-pohledavek.cz)

S pozdravem

ABC, spol. s r.o.

#### **Věc: Upomínka č. 3 - pokus o smír**

Již dvakrát jsme Vás upomínali o zaplacení fakturu č. 201220081 ze dne 14. 2. 2009 splatnou 20. 12. 2008 na částku: 60 000,- Kč! Věříme, že naši pohledávku uhradíte obratem, nejpozději do 5 dnů. Celkovou částku faktury zvyšujeme o penále ve výši 1200 Kč a o upomínací výdaje ve výši 100 Kč. Zároveň Vám sdělujeme, že konkrétní pohledávka za Vámi byla zveřejněna v celostátním registru pohledávek na internetové adrese: [www.registr-pohledavek.cz](http://www.registr-pohledavek.cz).

Pokud ani v tomto termínu fakturu neuhradíte, budeme nuceni dlužnou částku vymáhat soudně a následně prostřednictvím exekutorského úřadu!

ABC, spol. s r.o.

---

<sup>41</sup> <http://www.registr-pohledavek.cz/vzory-upominek/>

## **Příloha č. 4: Účtový rozvrh pro podnikatele**

### **Účtový rozvrh pro podnikatele**

#### **Účtová třída 0 - Dlouhodobý majetek**

##### **01-Dlouhodobý nehmotný majetek**

- 011-Zřizovací výdaje
- 012-Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje
- 013-Software
- 014-Ocenitelná práva
- 015-Goodwill
- 019-Jiný dlouhodobý nehmotný majetek

##### **02-Dlouhodobý hmotný majetek odpisovaný**

- 021-Stavby
- 022-Samostatné movité věci a soubory movitých věcí
- 025-Pěstitelské celky trvalých porostů
- 026-Základní stádo a tažná zvířata
- 029-Jiný dlouhodobý hmotný majetek

##### **03-Dlouhodobý hmotný majetek neodpisovaný**

- 031-Pozemky
- 032-Umělecká díla a sbírky

##### **04-Nedokončený dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek a pořízovaný dl. finanční majetek**

- 041-Pořízení dlouhodobého nehmotného majetku
- 042-Pořízení dlouhodobého hmotného majetku
- 043-Pořízení dlouhodobého finančního majetku

##### **05-Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek**

- 051-Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek
- 052-Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek
- 053-Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek

##### **06-Dlouhodobý finanční majetek**

- 061-Podíly v ovládaných a řízených osobách
- 062-Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem
- 063-Realizovatelné cenné papíry a podíly
- 065-Dlužné cenné papíry držené do splatnosti
- 066-Půjčky ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem
- 067-Ostatní půjčky
- 069-Jiný dlouhodobý finanční majetek

##### **07-Oprávky k dlouhodobému nehmotnému majetku**

- 071-Oprávky ke zřizovacím výdajům
- 072-Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje
- 073-Oprávky k softwaru
- 074-Oprávky k ocenitelným právům
- 075-Oprávky ke goodwillu
- 079-Oprávky k jinému dlouhodobému nehmotnému majetku

##### **08-Oprávky k dlouhodobému hmotnému majetku**

- 081-Oprávky ke stavbám

- 082-Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí
- 085-Oprávky k pěstitelským celkům trvalých porostů
- 086-Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům
- 089-Oprávky k jinému dlouhodobému hmotnému majetku
- 09-Opravné položky k dlouhodobému majetku**
- 091-Opravná položka k dlouhodobému nehmotnému majetku
- 092-Opravná položka k dlouhodobému hmotnému majetku
- 093-Opravná položka k dlouhodobému nedokončenému nehmotnému majetku
- 094-Opravná položka k dlouhodobému nedokončenému hmotnému majetku
- 095-Opravná položka k poskytnutým zálohám
- 096-Opravná položka k dlouhodobému finančnímu majetku
- 097-Oceňovací rozdíl k nabytému majetku
- 098-Oprávky k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku

## **Účtová třída 1 – Zásoby**

### **11-Materiál**

- 111-Pořízení materiálu
- 112-Materiál na skladě
- 119-Materiál na cestě

### **12-Zásoby vlastní výroby**

- 121-Nedokončená výroba
- 122-Polotovary vlastní výroby
- 123-Výrobky
- 124-Zvířata

### **13-Zboží**

- 131-Pořízení zboží
- 132-Zboží na skladě a v prodejnách
- 139-Zboží na cestě

### **15-Poskytnuté zálohy na zásoby**

- 151-Poskytnuté zálohy na materiál
- 152-Poskytnuté zálohy na zboží

### **19-Opravné položky k zásobám**

- 191-Opravná položka k materiálu
- 192-Opravná položka k nedokončené výrobě
- 193-Opravná položka k polotovarům vlastní výroby
- 194-Opravná položka k výrobkům
- 195-Opravná položka ke zvířatům
- 196-Opravná položka ke zboží
- 197-Opravná položka k zálohám na materiál
- 198-Opravná položka k zálohám na zboží
- 199-Opravná položka k zálohám na zvířata



## **Účtová třída 2 – Krátkodobý finanční majetek a krátkodobé bankovní úvěry**

### **21-Peníze**

211-Pokladna

213-Ceniny

### **22-Účty v bankách**

221-Bankovní účty

### **23-Krátkodobé bankovní úvěry**

231-Krátkodobé bankovní úvěry

232-Eskontní úvěry

### **24-Krátkodobé finanční výpomoci**

241-Emitované krátkodobé dluhopisy

249-Ostatní krátkodobé finanční výpomoci

### **25-Krátkodobé cenné papíry a podíly a pořizovaný krátkodobý finanční majetek**

251-Majetkové cenné papíry k obchodování

252-Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly

253-Dlužné cenné papíry k obchodování

255-Vlastní dluhopisy

256-Dlužné cenné papíry se splatností do jednoho roku držené do splatnosti

257-Ostatní realizovatelné cenné papíry

259-Pořizování krátkodobého finančního majetku

### **26-Převody mezi finančními účty**

261-Peníze na cestě

### **29-Opravné položky ke krátkodobému finančnímu majetku**

291-Opravná položka ke krátkodobému finančnímu majetku

## **Účtová třída 3 - Zúčtovací vztahy**

### **31-Pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé)**

311-Pohledávky z obchodních vztahů

312-Směnky k inkasu

313-Pohledávky za eskontované cenné papíry

314-Poskytnuté provozní zálohy

315-Ostatní pohledávky

### **32-Závazky (krátkodobé)**

321-Závazky z obchodních vztahů

322-Směnky k úhradě

324-Přijaté provozní zálohy

325-Ostatní závazky

### **33-Zúčtování se zaměstnanci a institucemi**

331-Zaměstnanci

333-Ostatní závazky vůči zaměstnancům

335-Pohledávky za zaměstnanci

336-Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění

### **34-Zúčtování daní a dotací**

341-Daň z příjmů

342-Ostatní přímé daně

343-Daň z přidané hodnoty

345-Ostatní daně a poplatky

346-Dotace ze státního rozpočtu

347-Ostatní dotace

**35-Pohledávky za společníky, za účastníky sdružení a za členy družstva**

351-Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami

352-Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem

353-Pohledávky za upsaný základní kapitál

354-Pohledávky za společníky při úhradě ztráty

355-Ostatní pohledávky za společníky

358-Pohledávky k účastníkům sdružení

**36-Závazky ke společníkům, k účastníkům sdružení a ke členům družstva**

361-Závazky k ovládaným a řízeným osobám

362-Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem

364-Závazky ke společníkům při rozdělování zisku

365-Ostatní závazky ke společníkům

366-Závazky ke společníkům a členům družstva ze závislé činnosti

367-Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a vkladů

368-Závazky k účastníkům sdružení

**37-Jiné pohledávky a závazky**

371-Pohledávky z prodeje podniku

372-Závazky z koupě podniku

373-Pohledávky a závazky z pevných termínových operací

374-Pohledávky z pronájmu

375-Pohledávky z emitovaných dluhopisů

376-Nakoupené opce

377-Prodané opce

378-Jiné pohledávky

379-Jiné závazky

**38-Přechodné účty aktiv a pasiv**

381-Náklady příštích období

382-Komplexní náklady příštích období

383-Výdaje příštích období

384-Výnosy příštích období

385-Příjmy příštích období

388-Dohadné účty aktivní

389-Dohadné účty pasivní

**39-Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování**

391-Opravná položka k pohledávkám

395-Vnitřní zúčtování

398-Spojovací účet při sdružení

**Účtová třída 4 - Kapitálové účty a dlouhodobé závazky**

**41-Základní kapitál a kapitálové fondy**

411-Základní kapitál

412-Emisní ážio

413-Ostatní kapitálové fondy

414-Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků

418-Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách

419-Změny základního kapitálu

## **42-Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku a převedené výsledky hospodaření**

421-Zákonný rezervní fond

422-Nedělitelný fond

423-Statutární fondy

427-Ostatní fondy

428-Nerozdělený zisk minulých let

429-Neuhrazená ztráta minulých let

## **43-Výsledek hospodaření**

431-Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení

## **45-Rezervy**

451-Rezervy podle zvláštních právních předpisů

453-Rezerva na daň z příjmů

459-Ostatní rezervy

## **46-Dlouhodobé bankovní úvěry**

461-Bankovní úvěry

## **47-Dlouhodobé závazky**

471-Dlouhodobé závazky k ovládaným a řízeným osobám

472-Dlouhodobé závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem

473-Emitované dluhopisy

474-Závazky z pronájmu

475-Dlouhodobé přijaté zálohy

478-Dlouhodobé směnky k úhradě

479-Jiné dlouhodobé závazky

## **48-Odložený daňový závazek a pohledávka**

481-Odložený daňový závazek a pohledávka

## **49-Individuální podnikatel**

491-Účet individuálního podnikatele

## **Účtová třída 5 - Náklady**

### **50-Spotřebované nákupy**

501-Spotřeba materiálu

502-Spotřeba energie

503-Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek

504-Prodané zboží

### **51-Služby**

511-Opravy a udržování

512-Cestovné

513-Náklady na reprezentaci

518-Ostatní služby

### **52-Osobní náklady**

521-Mzdové náklady

522-Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti

523-Odměny členům orgánů společnosti a družstva

524-Zákonné sociální pojištění

525-Ostatní sociální pojištění

526-Sociální náklady individuálního podnikatele

527-Zákonné sociální náklady

528-Ostatní sociální náklady

### **53-Daně a poplatky**

531-Daň silniční

532-Daň z nemovitostí

538-Ostatní daně a poplatky

### **54-Jiné provozní náklady**

541-Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

542-Prodáný materiál

543-Dary

544-Smluvní pokuty a úroky z prodlení

545-Ostatní pokuty a penále

546-Odpis pohledávky

548-Ostatní provozní náklady

549-Manka a škody z provozní činnosti

### **55-Odpisy, rezervy, komplexní náklady příštích období a opravné položky provozních nákladů**

551-Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

552-Tvorba a zúčtování rezerv podle zvláštních právních předpisů

554-Tvorba a zúčtování ostatních rezerv

555-Tvorba a zúčtování komplexních nákladů příštích období

557-Zúčtování oprávek k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku

558-Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti

559-Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti

### **56-Finanční náklady**

561-Prodáné cenné papíry a podíly

562-Úroky

563-Kursově ztráty

564-Náklady z přecenění cenných papírů

566-Náklady z finančního majetku

567-Náklady z derivátových operací

568-Ostatní finanční náklady

569-Manka a škody na finančním majetku

### **57-Rezervy a opravné položky finančních nákladů**

574-Tvorba a zúčtování finančních rezerv

579-Tvorba a zúčtování opravných položek ve finanční činnosti

### **58-Mimořádné náklady**

581-Náklady na změnu metody

582-Škody

584-Tvorba a zúčtování mimořádných rezerv

588-Ostatní mimořádné náklady

589-Tvorba a zúčtování opravných položek v mimořádné činnosti

### **59-Daně z příjmů, převodové účty a rezerva na daň z příjmů**

591-Daň z příjmů z běžné činnosti - splatná

592-Daň z příjmů z běžné činnosti - odložená

593-Daň z příjmů z mimořádné činnosti - splatná

594-Daň z příjmů z mimořádné činnosti - odložená

595-Dodatečné odvody daně z příjmů

596-Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům

597-Převod provozních nákladů

598-Převod finančních nákladů

599-Rezerva na daň z příjmů

## **Účtová třída 6 - Výnosy**

### **60-Tržby za vlastní výkony a zboží**

601-Tržby za vlastní výrobky

602-Tržby z prodeje služeb

604-Tržby za zboží

### **61-Změny stavu zásob vlastní činnosti**

611-Změna stavu nedokončené výroby

612-Změna stavu polotovarů vlastní výroby

613-Změna stavu výrobků

614-Změna stavu zvířat

### **62-Aktivace**

621-Aktivace materiálu a zboží

622-Aktivace vnitropodnikových služeb

623-Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku

624-Aktivace dlouhodobého hmotného majetku

### **64-Jiné provozní výnosy**

641-Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

642-Tržby z prodeje materiálu

644-Smluvní pokuty a úroky z prodlení

646-Výnosy z odepsaných pohledávek

648-Ostatní provozní výnosy

### **66-Finanční výnosy**

661-Tržby z prodeje cenných papírů a podílů

662-Úroky

663-Kurové zisky

664-Výnosy z přecenění cenných papírů

665-Výnosy z dlouhodobého finančního majetku

666-Výnosy z krátkodobého finančního majetku

667-Výnosy z derivátových operací

668-Ostatní finanční výnosy

669-Výnosy z akcií a podílů v účetních jednotkách konsolidačního celku, z podílů v ovládaných a

řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem

### **68-Mimořádné výnosy**

681-Výnosy ze změny metody

688-Ostatní mimořádné výnosy

### **69-Převodové účty**

697-Převod provozních výnosů

698-Převod finančních výnosů

## **Účtová třída 7 - Závěrkové a podrozvahové účty**

### **70-Účty rozvažné**

701-Počáteční účet rozvažný

702-Konečný účet rozvažný

### **71-Účet zisků a ztrát**

710-Účet zisků a ztrát

### **75 až 79 - Podrozvahové účty**

## **Účtové třídy 8 a 9 - Vnitropodnikové účetnictví<sup>42</sup>**

---

<sup>42</sup> <http://www.primat.cz/czu/predmety/ucetnictvi-q577/uctovy-rozvrh-pro-podnikatele-m77882/>